

# اصول و فنون مذاکره



# گاہنامہ مدیر



**به نام خداوند جان و خرد  
کزین برتر اندیشه بر نگذرد.**

## مقدمه:

همه چیز قابل مذاکره است. اینکه مذاکره سخت یا آسان است، موضوع دیگری است (کری فیشر).

انسان به عنوان یک موجود اجتماعی از ابتدا به دنبال راه‌های برقراری ارتباط و تعامل با انسان‌ها و محیط اطرافش بوده و هست. یکی از ابزارهای لازم برای این ارتباط، مذاکره یا گفت‌وگو است. مذاکره یعنی بحث و گفتگو بین دو طرف برای رسیدن به توافق و تفاهم با هدف تحقق منافع طرفین؛ یعنی توافقی که دو طرف از آن سود ببرند. از آنجایی که یکی از زیربناهای مهم مذاکره «داد و ستد» است، در هر مذاکره‌ای بین دو طرف منافی رد و بدل می‌شود که آن منافع می‌تواند مادی، معنوی، قابل مشاهده یا غیر قابل مشاهده باشد. در مذاکره حرفه‌ای اقدامات غیراخلاقی جایگاهی ندارد و سودآوری یک طرفه جای خود را به کسب منفعت طرفین می‌دهد.

وقتی شما با پدر و مادر، همسر، فرزندان یا دوستان و همکارانتان و حتی با خودتان گفت و گو می‌کنید یا در مذاکره برای افزایش حقوق شرکت می‌کنید، در واقع، در حال مذاکره هستید؛ به عبارتی ممکن است دو طرف مذاکره افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها یا کشورها باشند.

در گزارش حاضر سعی شده است اصول و فنون عمومی حاکم بر مذاکره در شرایط مختلف خدمت علاقمندان ارائه گردد. امید است گزارش حاضر مفید فایده واقع گردد.

سایر گزارش‌های تولیدی گاهنامه مدیر را می‌توانید از [سایت گاهنامه مدیر](#) دریافت نمایید.



۱. راهبرد کلی مذاکره‌ی خود  
را با دقت تهیه کنید.

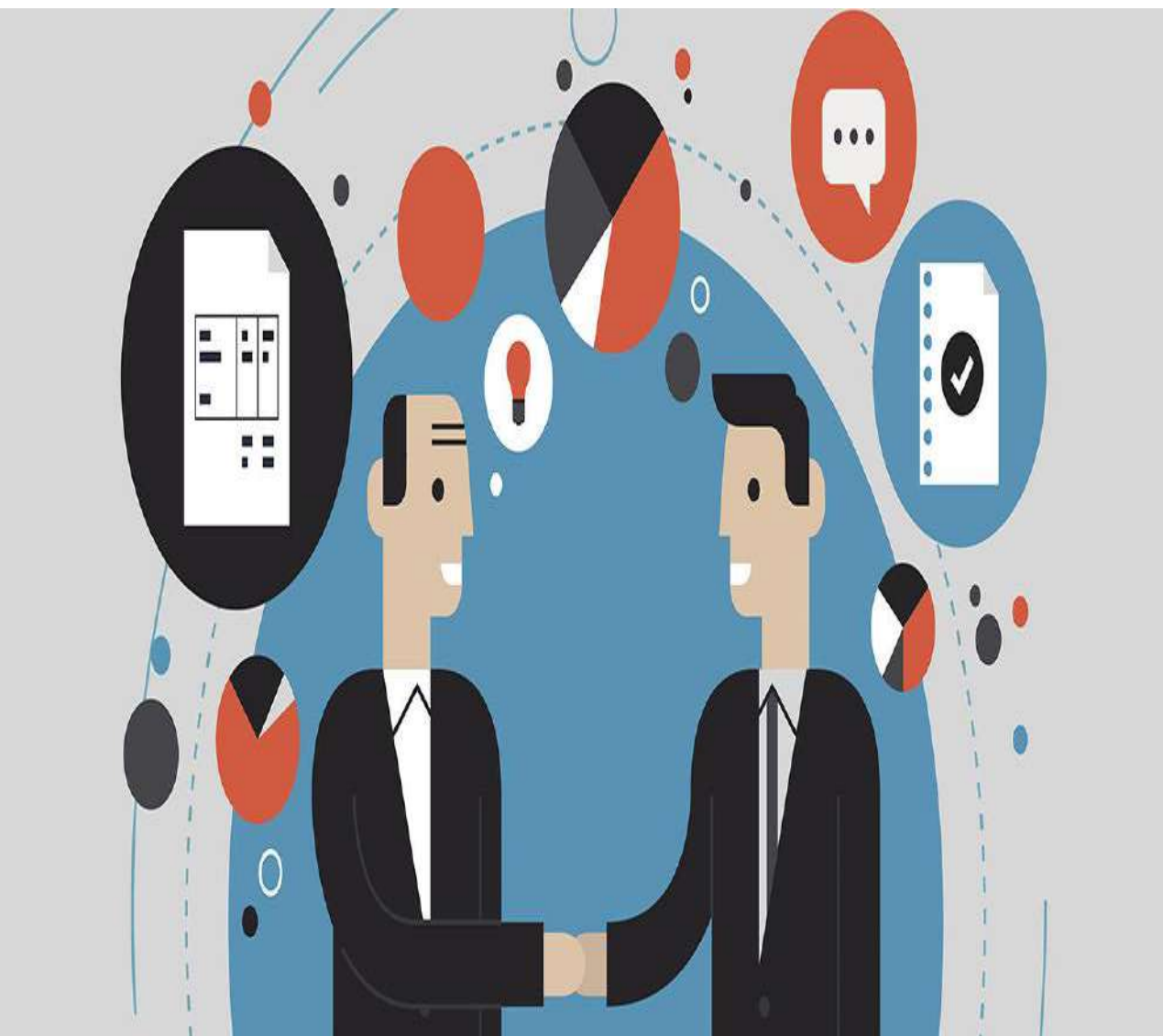


در مورد راهبرد و اصول مذاکره خود با اعضای مربوط در سازمان گفت‌وگو کنید. بر اساس بینشی که از سوابق قبلی به دست آورده‌اید، اهداف روشنی را که باید حاصل شوند، تعیین کنید. یادگیری از مذاکرات گذشته مؤثرترین راه برای بهبود و یادگیری اصول و فنون مذاکره است. درباره‌ی شرکای مذاکره‌کننده‌ی خود و شرایط فعالیت تجاری آنها اطلاعات کسب کنید. درک علایق، اولویت‌ها، محدودیت‌ها و میزان اختیارات آنها به شما کمک می‌کند تا نیازها و اولویت‌های واقعی آنها را بهتر درک کنید.



هر قانونی که برای تأمین یا تکمیل توافق‌نامه‌ی قراردادی شما لازم است را جست‌وجو کنید و از آن آگاهی داشته باشید. برای شروع مرحله‌ی آماده‌سازی، رویکرد فروش خود را سازمان‌دهی کنید و از زمان اولین تماس خود با مشتری تا پایان موفقیت‌آمیز قرارداد مراحل لازم را ذکر کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا منابع موردنیاز برای انتقال به هر مرحله مشخص شوند و همچنین این کار بدون هرگونه ایراد یا مشکل احتمالی برای سازمان صورت بگیرد.





**۲. مذاکره هدفمند داشته باشید.**



چند روز قبل از حضور در جلسه مذاکره، با خودتان خلوت و برای مذاکره هدف گذاری کنید. اهداف و استراتژی‌های سازمان را مرور کرده و نقش مذاکره پیش رو را در تحقق اهداف مشخص کنید. دقیقا کدامیک از اهداف سازمانی شما در این مذاکره محقق می‌شود؟ از این مذاکره چه انتظاراتی دارید؟ آن‌ها را فهرست کنید و برای هر کدام مزایای برآورده شدن یا نشدن آن را بررسی کنید.

با کمک تصویرسازی ذهنی خودتان را در حالتی تصور کنید که بعد از مذاکره هستید و شما با رضایت کامل از جلسه مذاکره خارج می‌شوید. دوست دارید چه چیزهایی به دست آورده باشید؟ مرور اهداف سازمان، آگاهی کامل از خواسته‌ها و انتظارات و تصویرسازی ذهنی، به آمادگی و تسلط شما در مذاکره کمک بسیار موثری می‌کند.



**۳. منافع مشتریان خود را در  
قلب فرایند مذاکره قرار دهید.**



مشتریانی که احساس می‌کنند شما یک شریک منطقی هستید و به منافع آنها اهمیت می‌دهید، بسیار بیش‌تر از کارکنان شرکستان به شما اعتماد خواهند کرد.



۴. مذاکره را یک بازی ببینید.



مذاکره را به چشم یک بازی نگاه کنید؛ به این معنی که در آن به پدیده‌ها بیشتر توجه کنید تا انسان‌ها؛ به عبارتی اجزای پیشنهاد طرف مقابل را جابه‌جا کنید و تغییر دهید تا به حالت ایده آل‌تان برسید؛ اجزایی که در چشم و ذهن و فکر شما مانع توافق می‌شود. این اصل در انواع مذاکره کاربرد دارد.

فرض کنید در جلسه مذاکره قیمت محصول طرف مقابل با یک ابعاد مشخص ۲۰۰۰۰ تومان است؛ در صورتی که شما توانایی پرداخت ۱۵۰۰۰ تومان را دارید. در چنین شرایطی شما می‌توانید اجزای پیشنهادی طرف مقابل را به صورت زیر تغییر دهید؛ از جمله: کاهش ابعاد محصول، کاهش وزن محصول، تامین مواد اولیه توسط خود شما، معرفی تامین‌کننده توسط شما، تغییر کیفیت، تغییر کمیت و....



۵. تفاوت‌های فرهنگی را در اصول و  
فنون مذاکره لحاظ کنید.



کلید یافتن رویکرد اصول و فنون مذاکره، درک چهارچوب فکری شریک مذاکره و نحوه‌ی فعالیت آن‌هاست. به خاطر داشته‌باشید که ممکن است عادات فرهنگی و فرضیات شما درمورد چگونگی فعالیت یک کسب‌وکار با اصول افرادی که شریک مذاکره‌ی شما هستند، به‌شدت متفاوت باشند.

برای رسیدن به این هدف به‌طور دائم فرضیات خود را مورد سؤال و بازنگری قرار دهید و به فرضیاتی که ممکن است شریک مذاکره‌کننده‌تان درباره‌ی شما داشته‌باشد، به‌خوبی فکر کنید؛ هم‌چنین، تلاش کنید با ذهن باز و داشتن چهارچوبی انعطاف‌پذیر در اصول مذاکره، اختلافات موجود را رفع کنید.





آگاهی فرهنگی باید زیربنای هر تکنیک، استراتژی یا سبک مذاکره باشد. مثلاً ممکن است یک مذاکره کننده مردی چینی باشد که مسلمان هم هست و در یک کشور اروپایی تحصیل کرده است. برای او نمی‌توان از استانداردهای معروف که برای یک مرد چینی متصور است استفاده کرد. به نظر می‌رسد همه فاکتورهای فرهنگی را باید بشناسیم و در ضمن رفتارهای حضوری او را به آنها اضافه کنیم. داشتن درک کامل از هنجارها و ارزش‌های فرهنگ آنها قبل از ورود به مذاکره، نه تنها محترمانه است، بلکه از ارتباطات نادرست و رفتارهای نادرست در حین آشکار شدن مذاکره جلوگیری می‌کند.



۶. طرف مقابل را شناسایی کنید.



شناسایی طرف مقابل یکی دیگر از اصول و فنون مذاکره خوب و موفق است. اطلاعات زمینه‌ای‌تان را درباره طرف مقابل بیشتر کنید. روحیات شخصی طرف دیگر مذاکره، سابقه مذاکرات قبلی با این فرد یا سازمان او، فرهنگ و آداب و رسومی که به آن‌ها اهمیت می‌دهند، مناسبات انسانی و اجتماعی و... به ایجاد یک ارتباط سازنده در مذاکره می‌انجامد.

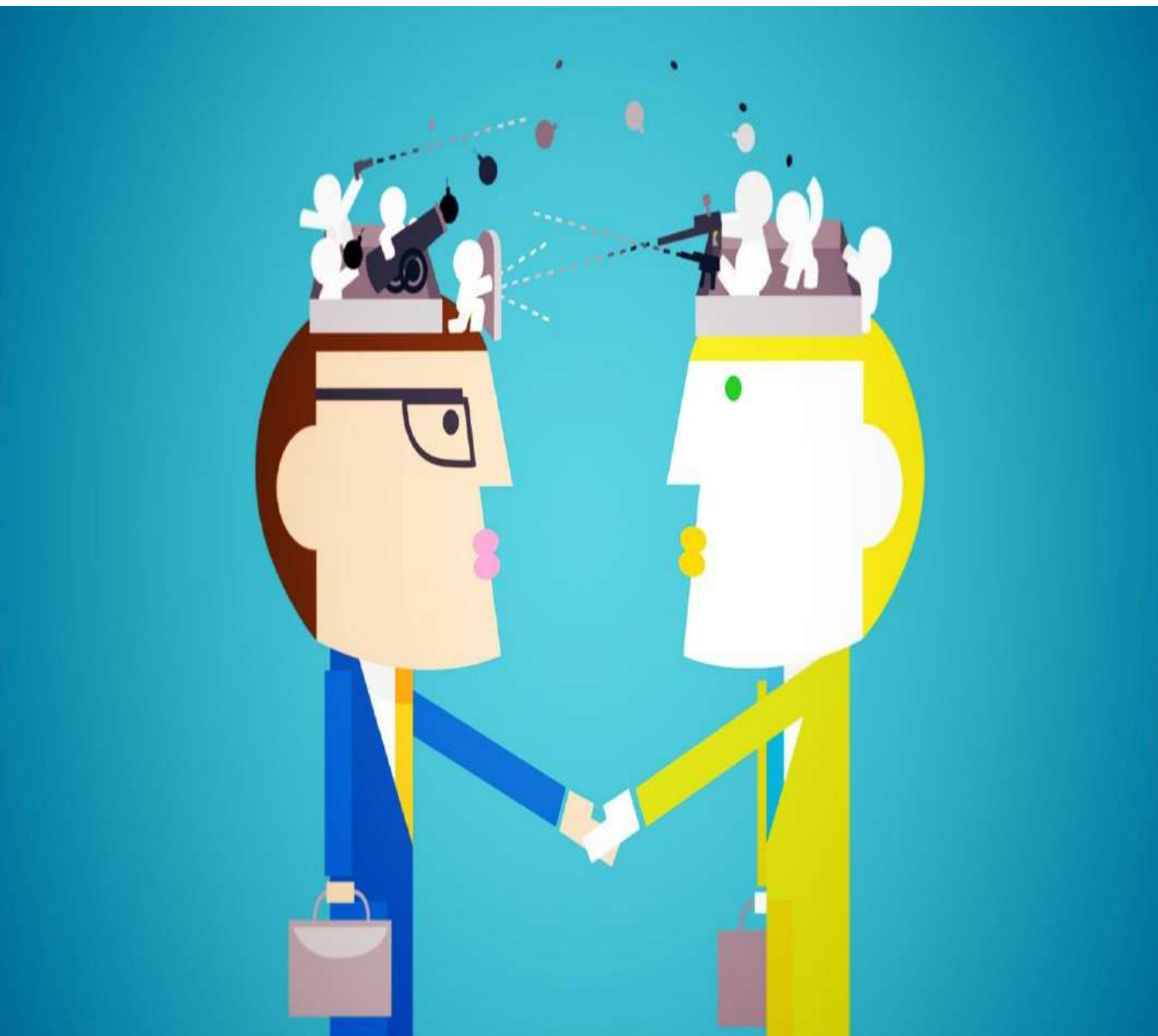
هر چقدر شما با فرهنگ‌های مختلف بیشتر آشنا باشید، می‌توانید دایره ارتباطی خود را گسترده‌تر کنید و هر روز با افراد جدید آشنا شوید و از فرصت‌های فیما بین بهترین بهره را ببرید.



## ۷. در مورد روند مذاکره به توافق برسید.



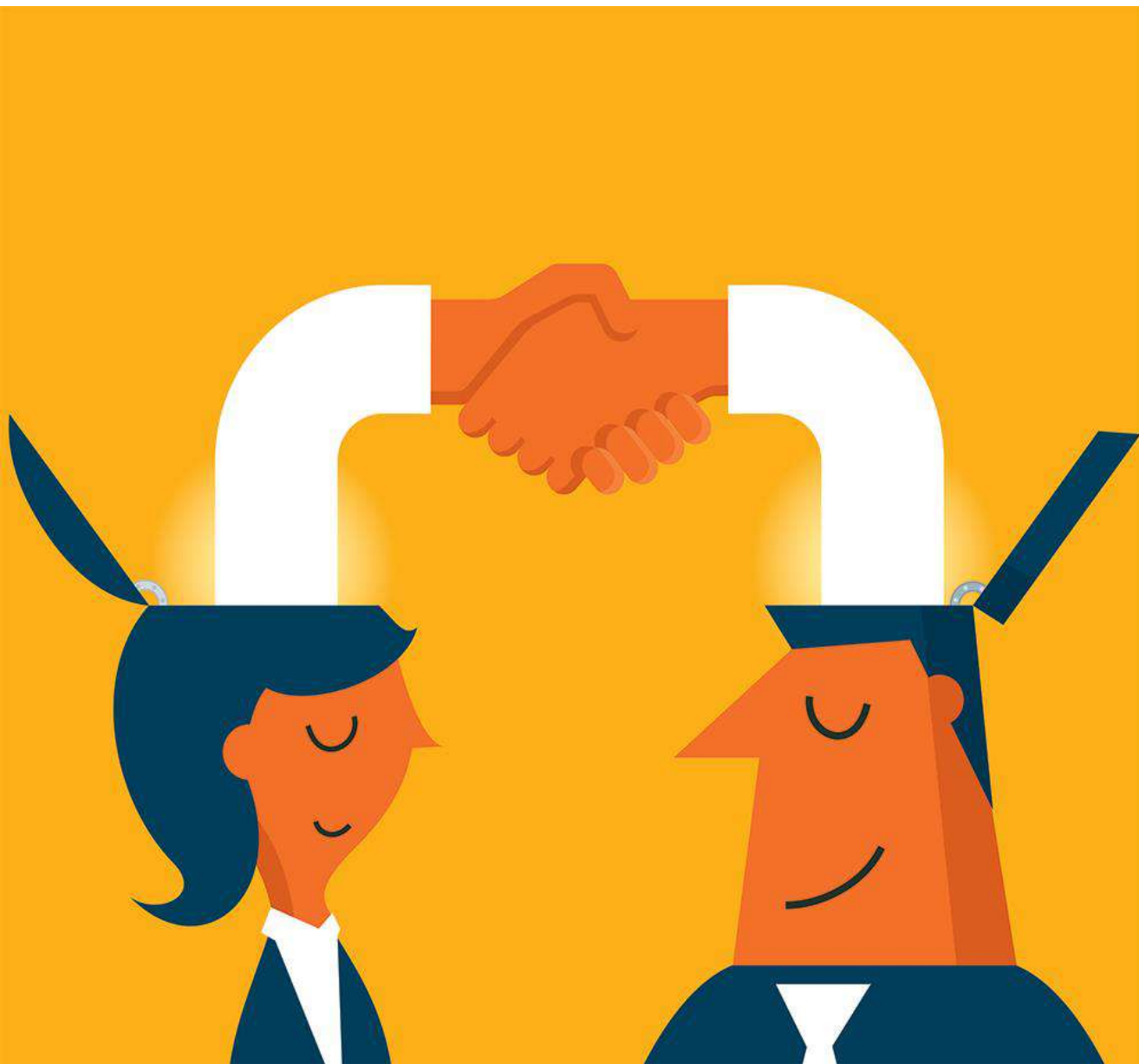
مشخص کردن روند صحیح مذاکره با شریکتان برای اطمینان از پیشرفت در مراحل اولیه مذاکرات تا پایان نتیجه نهایی بسیار راه‌گشا خواهد بود. هدف اصلی در این مرحله این است که طرفین مذاکره با رعایت اصول و فنون مذاکره در مورد سؤالات اولیه مانند جدول زمانی، مکان‌ها و برنامه‌های جلسات شرکت‌کنندگان، زمان مراحل و تخصیص مسئولیت‌ها با یکدیگر توافق کنند. توافق در مورد چنین تعهداتی با شریکتان، زمان صرف‌شده برای مذاکره را کاهش می‌دهد.



۸. روش تخصیص منابع انسانی  
و فنی مناسب را پیش بینی  
کنید.



هرچه پیش‌بینی شما از منابع انسانی و فنی مورد نیاز کامل‌تر باشد، روند معاملات با موانع کم‌تری روبه‌رو خواهد بود. به اعضای تیم یا سایر عوامل فکر کنید. ممکن است برخی از افراد (کارشناسان، مترجمان، تنظیم‌کنندگان حقوقی و مشاوران مالیاتی) تصمیم‌گیرندگان اصلی و در زمینه‌های مربوط دارای اختیاراتی باشند. دانستن این‌که حضور این افراد در چه زمانی مورد نیاز خواهد بود، کلیدی برای ساخت یک راهبرد هماهنگ و درک همسو است. همچنین، تمام منابع فنی مورد نیاز در مراحل مختلف اصول مذاکره (پیش‌نویس توافق‌نامه و مدارک پرینت‌شده‌ی حاوی جزئیات خدمات) را تهیه کنید.



**۹. بر پایه‌ی اعتماد و اطمینان  
رابطه‌ی تجاری برقرار کنید.**





مذاکره زمانی اتفاق می‌افتد که طرف دیگر معتقد باشد که شما کالایی یا خدماتی دارید که نیازهای آن‌ها را برآورده می‌کند؛ بنابراین، یکی از اصول و فنون مذاکره این است که همیشه در هنگام مذاکرات بر راه‌حل‌های مبتنی بر نیاز تمرکز کنید. برای دستیابی به درک واقعی از انتظارات آن‌ها، از نیازها و اولویت‌های شریک مذاکره‌کننده‌ی خود آگاه باشید و بحث‌ها را باز و شفاف نگه دارید.

در فرایند مذاکره به جای این‌که به آنچه می‌خواهید بفروشید فکر کنید، روی آنچه شریک مذاکره‌ی شما نیاز دارد، تمرکز کنید.



# ۱۰. صداقت در اصول و فنون مذاکره را رعایت کنید.



حفظ بالاترین استانداردهای یکپارچگی همواره برای تقویت روابط تجاری همراه با احترام و اعتماد متقابل مهم است. لازم نیست همه چیز را برای شریک تجاری خود فاش کنید، اما هرگز در جهت گمراه کردن او گام برندارید؛ زیرا این امر می تواند ادامه‌ی مذاکرات، روابط کاری و اعتبار شما را در جامعه‌ی تجاری محلی یا بین‌المللی به خطر بیندازد. رعایت اصول صداقت در اصول و فنون مذاکره به شریک مذاکره‌کننده‌ی شما این پیام را می‌دهد که رویکردی جدی در مذاکره دارید و در نتیجه تأمین‌کننده‌ی معتمدی هستید.



۱۱. مواجهه با دروغ در مذاکره،  
پل طلایی بسازید.



از جمله قوانین توصیه شده در مذاکره این است که اگر کسی در مذاکره به شما دروغ گفت و شما متوجه شدید که او دروغ می گوید، بکوشید تا حد امکان این مسئله را مطرح نکنید.

به عبارتی، ما باید تلاش کنیم آبروی طرف مقابل در مذاکره حفظ شود. این توصیه، صرفاً جنبه‌ی اخلاقی ندارد؛ بلکه یک تاکتیک هم محسوب می‌شود. اگر مذاکره‌کننده‌ی طرف مقابل، احساس کند که دیگر پیش ما آبرویی ندارد یا دروغش لو رفته است، ممکن است رفتارهای تهاجمی نشان دهد یا این که اساساً مذاکره را ترک کند.



به همین علت در میان مذاکره‌کنندگان، اصطلاحی با عنوان پل طلایی رواج دارد. ظاهراً این اصطلاح، در فرهنگ چینی ریشه دارد و به این نکته اشاره دارد که: «اگر دشمن به شما حمله کرد و از پلی بر روی رودخانه‌ای گذشت، پل پشت سرش را خراب نکنید؛ چون وقتی دشمن بداند دیگر راه برگشتی ندارد، انرژی و تلاش او برای شکست دادن شما مضاعف خواهد شد. در عوض بروید و پل پشت سرش را از طلا بسازید تا اگر خواست عقب‌نشینی کند، احساس کند که روی این پل طلایی، حتی عقب‌نشینی هم افتخار است.»

بنابراین، در بسیاری از مذاکره‌ها، به نفع ماست که به طرف مقابل کمک کنیم خطاها و دروغ‌هایش را به شیوه‌ی آبرومندانه‌ای بپوشاند و عقب‌نشینی کند. مطرح کردن صریح دروغ دیگران، تنها در شرایطی معنا پیدا می‌کند که تصمیم گرفته باشیم دیگر تحت هیچ شرایطی به دوستی و همکاری با آنان ادامه ندهیم.



**۱۲. برای ارتباطات و مذاکره‌های خود «خط قرمز» داشته باشید.**



خط قرمز، حداقل خواسته‌های ما یا حداکثر امتیازاتی است که حاضریم به طرف مقابل بدهیم.

فرض کنید تصمیم می‌گیرید یک کیف برای استفاده در محیط کار بخرید. با خودتان قرار می‌گذارید که حداکثر یک میلیون تومان برای چنین کیفی هزینه کنید.

نخستین کیفی که در همان ابتدای ورود به فروشگاه انتخاب می‌کنید، احتمالاً همین حدود، قیمت دارد. از اینجا مذاکره فروش آغاز می‌شود.

فروشنده توصیه می‌کند: «انتخاب با شماست. اما اگر من بدم صد هزار تومان دیگر هزینه می‌کردم و فلان کیف را می‌خریدم که ضربه گیر لپ‌تاپ هم دارد.»





ماجرای ادامه پیدا می کند:

• حالا که کیف شما ضربه گیر لپ تاپ هم دارد و مدت بیشتری از آن استفاده خواهید کرد، منطقی است از همان جنس و رنگ، یک کیف پول هم بگیرید.

• واکس چرم هم لازم دارید.

• اگر خرید خود را به سه میلیون تومان برسانید، پانصد هزار تومان کارت هدیه هم دریافت می کنید.

در نهایت می بینید که با بیش از دو برابر هزینه ای که از ابتدا مد نظر داشتید، از فروشگاه خارج می شوید.

به همین علت، به عنوان یکی از قوانین مهم مذاکره، می گویند که قبل از شروع، خطوط قرمز خود را بدانید: «برای من ایده آل است که یک کیف یک میلیون تومانی بخرم. حاضرم تا صد هزار تومان هم بیشتر هزینه کنم. اما تحت هر شرایطی حاضر نیستم کیفی را با قیمت «یک میلیون و یکصد هزار تومان و یک ریال» بخرم.



# ۱۳. در مذاکره و تصمیم گیری همواره به مسیر پیش رو نگاه کنید.



برای همه‌ی ما پیش می‌آید که تصمیم‌های نادرست شخصی را، صرفاً به خاطر انرژی زیادی که صرف‌شان کرده‌ایم، ادامه می‌دهیم:

مثلاً وقتی با یک فرد یا شرکت، پنج جلسه‌ی مذاکره داشته‌ایم، احساس می‌کنیم که: «ترک مذاکره منطقی نیست و بهتر است جلسه‌ی ششم را هم - به رغم تمام مشکلات و اختلاف‌نظرها - برگزار کنیم.»

ما سختی‌های گذشته، هزینه‌های گذشته، زمانی را که در گذشته صرف شده و چالش‌هایی را که مدیریت کرده‌ایم، راحت‌تر می‌بینیم. اما کمتر به این فکر می‌کنیم که با ادامه دادن «یک تصمیم، یک رابطه و یا یک مذاکره»، چقدر باید سختی‌های بیشتر و چالش‌های بیشتر را تحمل کنیم.





«هیچکس دوست ندارد یک گزینه را از میان تنها گزینه‌ی ارائه شده انتخاب کند!»  
هنگامی که به عنوان کارمند، روبروی مدیر خود می‌ایستید؛ زمانی که به عنوان مدیر با کارمندان خود صحبت می‌کنید؛ و ... تعدد گزینه‌ها می‌تواند مفید و اثربخش باشد و احساس خوبی را برای طرف مقابل ایجاد کند.  
اگر کارمند یک سازمان هستید و می‌خواهید برای خریدهای شخصی، مرخصی بگیرید، در صورت امکان دو یا سه روز را به مدیر خود پیشنهاد دهید و از او بپرسید که مرخصی گرفتن در کدام روز، لطمه‌ی کمتری به کار می‌زند؟ وقتی مدیر خود را در تصمیم‌گیری شریک می‌کنید، احتمال این‌که موافقت او را ساده‌تر و با هزینه‌ی کمتر جلب کنید، افزایش پیدا می‌کند. برترین خودروسازان دنیا هم، مدل‌های خودروی مشابهی را با تغییرات بسیار جزئی عرضه می‌کنند تا خریدار، احساس کند که حق انتخاب دارد و قدرت تصمیم‌گیری از او سلب نشده است.



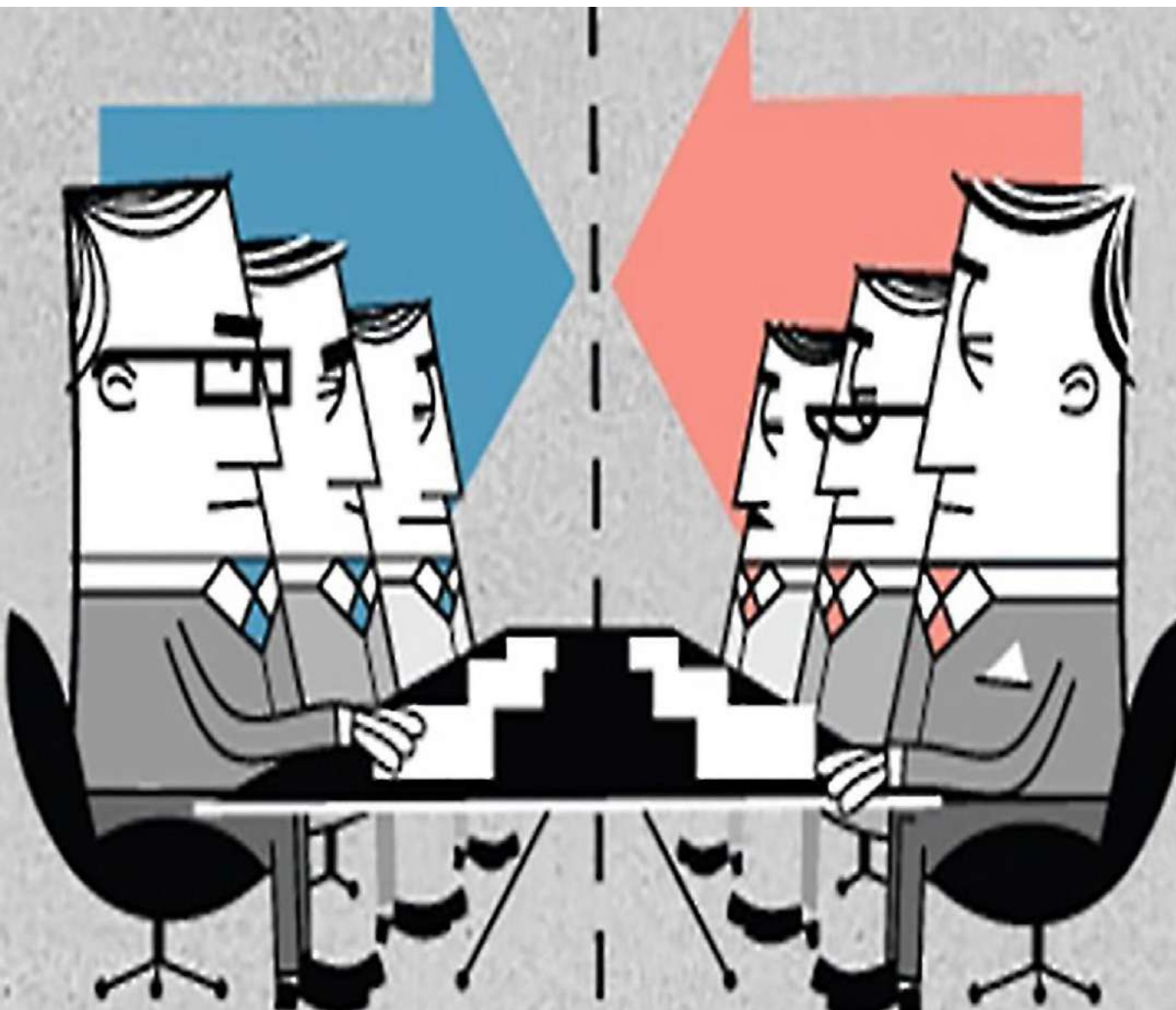
**۱۵. در متقاعد کردن دیگران،  
شتابزده رفتار نکنید.**



متقاعدسازی به این معناست که یک نفر می‌خواهد نظر فرد دیگری را تغییر داده و به نظر خود، نزدیک‌تر کند. این کار، به‌هیچ‌وجه ساده نیست. چون انسان‌ها دیدگاه‌های خود را بخشی از هویت خود می‌بینند و حاضر نیستند به سادگی آن‌ها را تغییر دهند.

حالا تصور کنید که بخواهید سرعت این فرایند را هم افزایش دهید. می‌توان انتظار داشت که مقاومت طرف مقابل، افزایش پیدا کند. راجر داوزون در این زمینه تعبیر جالبی دارد: «مقاومت مردم در برابر متقاعدسازی، شبیه مقاومت هوا در برابر حرکت است. اگر آرام حرکت کنید آن را چندان حس نمی‌کنید. اما اگر با شتاب حرکت کنید، این مقاومت کاملاً می‌تواند مانع‌تان شود.»





**۱۶. گاهی اوقات، با سکوت  
راحت‌تر می‌توان امتیاز گرفت  
تا با حرف زدن.**





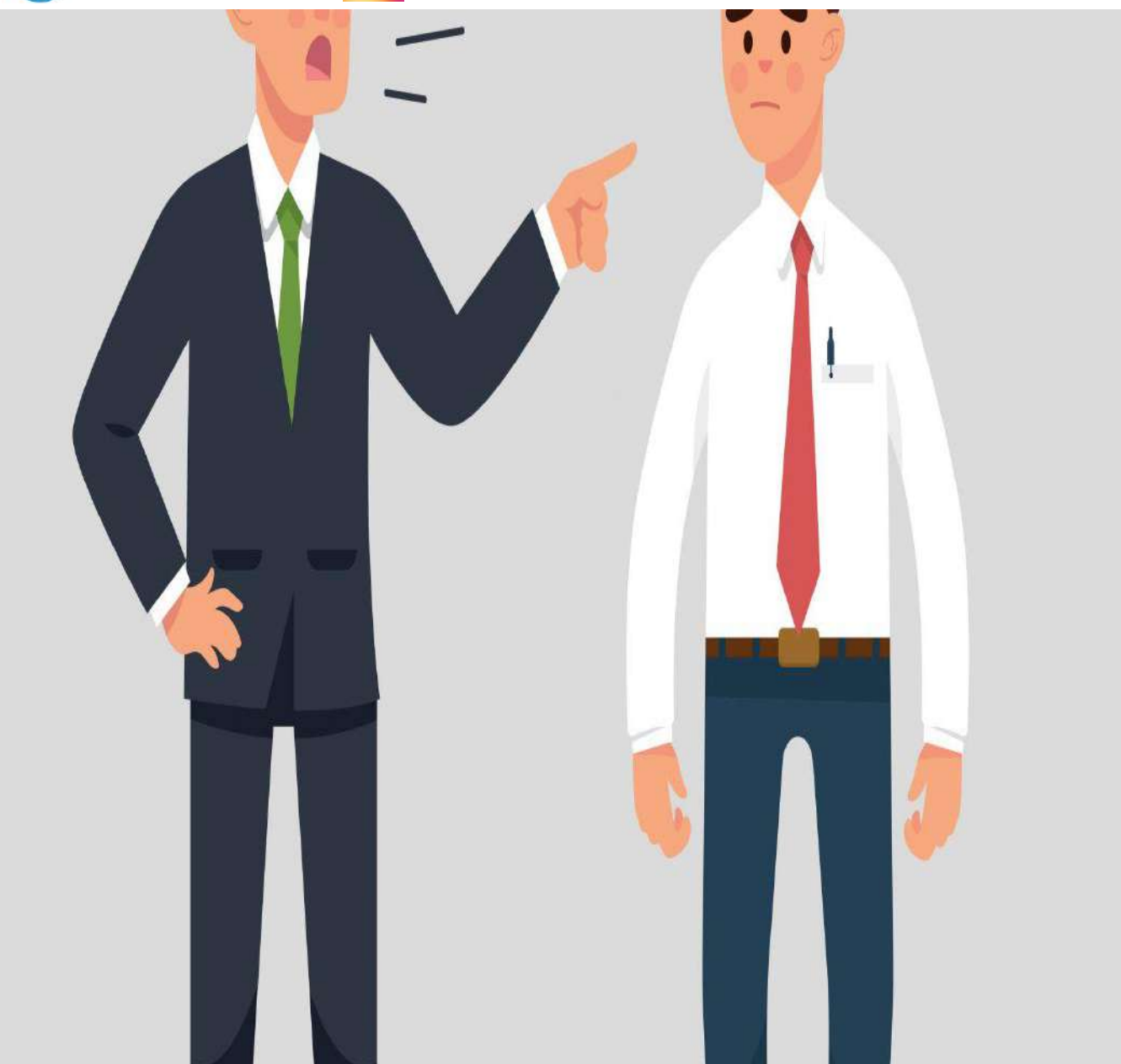
بسیاری از ما، وقتی از امتیاز و امتیازدهی در مذاکره حرف می‌زنیم، یک پیش‌فرض کلیدی را در ذهن داریم: برای امتیاز گرفتن، باید حرف بزنیم. فقط با حرف زدن است که می‌شود امتیاز گرفت.

این در حالی است که سکوت هم می‌تواند ابزاری برای امتیاز گرفتن باشد. همگی این ضرب‌المثل را شنیده‌ایم که «سکوت علامت رضاست». اما این ضرب‌المثل، همیشه درست نیست. موارد بسیاری وجود دارد که شما می‌توانید نارضایتی خود و انتظار امتیازات بیشتر را با سکوت نشان دهید.

تحمل فضای سکوت برای بیشتر انسان‌ها سخت و دشوار است و معمولاً ترجیح می‌دهند زودتر صحبت کنند تا سنگینی سکوت شکسته شود. حتی اگر این صحبت کردن به قیمت دادن امتیاز و تخفیف و کمی عقب‌نشینی باشد.



در مذاکره ، مانند هر بحثی، ما تمایل داریم تا هرگونه سکوت ناراحت کننده‌ای را که با تکنیک‌های متقاعدسازی و ضد استدلال‌ها ایجاد می‌شود پر کنیم. به گفته گوهان سوبرامانیان، استاد دانشکده حقوق هاروارد، این می‌تواند یک اشتباه باشد. پس از صحبت با همتای خود اجازه دهید تا چند لحظه سکوت برقرار شود این کار به شما زمان می‌دهد تا آنچه را که او گفته است به طور کامل هضم کنید. به گفته سوبرامانیان، "سکوت به شما این توانایی را می‌دهد که غرایز خود را برای دفاع از خود کاهش دهید و گزینه خود را برای گوش دادن تقویت کنید."



**۱۷. بین محوریت و جذابیت  
موضوعات در مذاکره تعادل  
ایجاد کنید.**



اجازه دهید در طول جلسات مذاکره صحبت‌ها به سمتی برود که به هر دو نیاز محوریت و جذابیت برای طرفین پاسخ دهد. پرداختن به تنها یکی از این دو موضوع به کیفیت جلسه مذاکره لطمه می‌زند. شاید بتوان گفت در طول جلسات باید انعطاف به خرج دهید.

درست است که هدف نهایی رسیدن به توافقات کاری است؛ اما گاهی طرح موضوعاتی که خارج از محور گفت‌وگوست؛ اما در عوض برای یکی از طرفین جذابیت دارد، کمک می‌کند تا مذاکره بهتری رقم بخورد.

ممکن است جذابیت، قسمتی از توافق باشد که برای یکی از طرفین اهمیت ویژه‌ای دارد یا حتی یک شوخی یا یک حرکت خاص باشد؛ البته حواستان باشد که تمام مذاکره نباید حول محور جذابیت بچرخد.



# ۱۸. احساسات خود را به دقت مدیریت کنید.



مهم نیست که ادامه‌ی بحث‌های مذاکره تا چه میزان احساساتتان را برانگیخته کرده‌است. اصول مذاکره می‌گوید که باید تلاش کنید تا آن‌ها را مدیریت کنید. ممکن است در حین مذاکره با فردی روبه‌رو شوید که آستانه‌ی صبر شما را آزمایش می‌کند؛ با وجود این، آرام و حرفه‌ای برخورد کنید. این کار نشان می‌دهد که شما قادرید مستقل از هرگونه تحریک طرف مقابل عمل کنید. فردی که شما را منطقی و حرفه‌ای می‌بیند، بیشتر تمایل دارد که نگرانی‌های واقعی خود را با شما در میان بگذارد و این موضوع او را تشویق می‌کند تا با شما همکاری کند و در یافتن راه‌حل‌های مناسب برای رفع نیازهای خود از شما کمک بخواهد.



**۱۹. بیشتر از این که حرف بزنید،  
سوال پرسید.**





بسیاری از ما، یک تمایل مهارنشدنی به حرف زدن داریم. خصوصاً این که فکر می‌کنیم با حرف زدن، می‌توانیم جریان مذاکره را کنترل کنیم: می‌توانیم خواسته‌هایمان را بگوییم؛ استدلال‌هایمان را مطرح کنیم؛ گله‌ها و شکایت‌های خود را بیان کنیم؛ امتیاز بخواهیم؛ و به هر شیوه، سهم بیشتری از مذاکره را به خود اختصاص دهیم. بسیاری از ما، آن قدر که برای «خوب حرف زدن» وقت می‌گذاریم، توان و انرژی خود را به «خوب گوش دادن» اختصاص نمی‌دهیم. «گوش دادن» واقعاً سخت است: کسی که می‌خواهد شنونده‌ی خوبی باشد، باید ذهن خود را متمرکز کند؛ از قضاوت‌های زود هنگام فاصله بگیرد؛ گفتگوهای درونی و افکار اتوماتیک منفی ذهن خود را مهار کند؛ و کارهای دشوار دیگری را انجام دهد تا در نهایت بتواند بگوید: «من نقش شنونده را به خوبی ایفا کردم.»





اما در میانه‌ی گوش دادن و حرف زدن، گزینه‌ی میانه‌ای هم وجود دارد: «فرصت‌های کوتاه حرف زدن را به سوال پرسیدن اختصاص دهیم.» این کار چند مزیت دارد:

- با سوال پرسیدن، می‌توانید مسیر مذاکره را به سمتی که مد نظر خودتان است هدایت کنید.
- با سوال پرسیدن، طرف مقابل را وادار به طرح صحبت‌هایی می‌کنید که برایتان مهم است (پس شنیدن هم راحت‌تر خواهد بود).
- با سوال پرسیدن، خود را وادار می‌کنید که روی مذاکره و روند گفتگو، متمرکز باقی بمانید و حواس‌تان به حاشیه‌ها پرت نمی‌شود.
- با سوال پرسیدن، احساس بهتری را به طرف مقابل القا می‌کنید و او احساس می‌کند که شما سهم زیادی از گفتگو و مذاکره نخواسته‌اید.



علاوه بر این‌ها، سوال پرسیدن می‌تواند یکی از ابزارهای متقاعدسازی باشد. کوین هوگان در این زمینه، توضیح جالبی دارد: «انسان‌ها صحبت‌های شما را به سادگی باور نمی‌کنند. آن‌ها فقط حرفی را که خودشان گفته باشند قبول دارند. و تنها راهی که می‌توانید طرف مقابل را وادار کنید که حرف مورد نظر شما را بگوید، سوال پرسیدن است.»



۲۰. انعطاف پذیری مناسب  
داشته باشید.



اصول و فنون مذاکره می‌گویند که عنصر کلیدی برای موفقیت در مذاکرات یافتن تعادل مناسب بین منافع سازمان شما و سازمان مقابلتان است. چارچوب بندی در مذاکره باید دارای صداقت و ذهنیت باز باشد و به هر دو طرف این امکان را بدهد تا تعادل درست را پیدا کنند.

یک سیاست فروش فاقد انعطاف‌پذیری می‌تواند به شرایطی منجر شود که یک طرف سود نامتناسبی دریافت کند و در نهایت طرف مقابل از اجرای توافق‌نامه امتناع ورزد؛ بنابراین، یک راهبرد مذاکره‌ی موفق باید منجر به ارزش آفرینی در مذاکره شود و در طول زمان به طور متقابل سودمند باشد؛ علاوه بر این، داشتن درک کافی از مسائلی که شاید شریک مذاکره‌کننده‌ی شما با آنها روبه‌رو شود، عنصر اصلی در ایجاد یک قرارداد واقع‌بینانه و بادوام خواهد بود.



**۲۱. در مذاکره گروهی، فشار روانی کمتری به شما وارد می شود.**



آیا تا به حال برای خرید یا اجاره‌ی خانه به یک بنگاه معاملات املاک رفته‌اید؟ مهم نیست چقدر پول داشته باشید، معمولاً کسانی که در این بنگاه‌ها فعال هستند، مذاکره کنندگان هوشمندی هستند و می‌توانند به سادگی شما را شرمندہ کنند. آن‌ها از شما می‌پرسند که «چقدر بودجه دارید» و مستقل از اینکه شما چه عددی را اعلام کنید، سری به نشانه تأسف تکان می‌دهند تا متوجه شوید که پول‌تان کم است. کافی است چند نفر از همکاران هم در بنگاه باشند تا به صورت همزمان، با تکان دادن سر و ابراز تأسف، شما را به نقطه‌ای برسانند که با خود فکر کنید: «باید به هر روشی که شده، پول بیشتری قرض کنم.»



حالا فرض کنید شما به جای این که تنهایی به بنگاه بروید، دو نفر از دوستانتان را هم با خود ببرید. دوستانی که نه قصد مشارکت در خرید را دارند و نه قرار است از نظر مالی شما را حمایت کنند.

آیا حس نمی‌کنید که حضور سه نفری، تحمل فشار روانی تحمیل شده را ساده‌تر خواهد کرد؟

بسیاری از مذاکره‌کنندگان این را به یک قاعده برای خود تبدیل کرده‌اند که هرگاه انتظار می‌رود تحت فشار روانی زیادی قرار گیرند، به صورت گروهی به جلسه‌ی مذاکره می‌روند.



## ۲۲. تعهدات واقع بینانه داشته باشید.





فقط به اقداماتی که واقعا قصد انجامشان را دارید، متعهد شوید. همان طور که انتظار دارید شریک مذاکره کننده‌ی شما نیز این کار را انجام دهد. اگر موردی وجود دارد که از توان شما خارج است، به شریکتان اطلاع دهید تا از آسیب‌های احتمالی به اعتبار شرکت جلوگیری شود؛ هم‌چنین با توجه به اصول و فنون مذاکره، در حین مذاکرات مطمئن شوید که شریک مذاکره کننده‌ی شما از سطح اختیارات مناسبی برخوردار است و می‌توانند به تعهدات خود در قبال شما عمل کند.



**۲۳. برای اطمینان از درک  
مشترک، به آخرین خلاصه‌ی  
سفارش رجوع کنید.**



هنگامی که به مرحله‌ی نهایی مذاکره می‌رسید، تلاش کنید از هرگونه سوءتفاهم احتمالی درباره‌ی موارد توافق‌شده توسط طرفین جلوگیری کنید. بدین منظور، قبل از رسیدن به نتیجه‌ی نهایی درمورد روند مذاکره، با کمک شریک مذاکره‌کننده‌ی خود و با رعایت اصول و فنون مذاکره خلاصه‌ای از توافق‌نامه‌ی کلی را تهیه و سپس آن را نهایی و امضا کنید. با این کار خواهید دانست که درک و تفاهم شما و شریکتان در کدام قسمت همسو است. اصلاح هرگونه واگرایی در این مرحله از روند اصول مذاکره، از ناامیدی طرفین و عدم موفقیت مذاکره جلوگیری خواهد کرد که به نوبه‌ی خود می‌تواند بر روابط کلی شما با مشتریانانتان تأثیر بگذارد.



**۲۴. همه چیز را در طول فرایند مذاکرات مکتوب کنید.**



یکی از اصول و فنون مذاکره در کسب و کار مکتوب کردن موضوعات در قبل از جلسه، حین جلسه و بعد از جلسه است؛ تاجایی که حتی مکتوب نکردن ممکن است باعث بروز اختلافات زیادی در داخل تیم خودتان یا با تیم طرف مقابل مذاکره شود. البته این اصل جزو مراحل مذاکره نیز محسوب می‌شود. شما به عنوان مذاکره کننده نیاز دارید موارد زیر را در طول فرایند مذاکره حتما مکتوب کنید:



• دستور جلسه: در اینجا دستور جلسه مواردی است که ما می‌خواهیم در طول جلسه رقم بزنیم؛ بنابراین قبل از ورود به جلسه مذاکره باید درباره آن‌ها تصمیم بگیریم؛ از جمله اینکه خواسته ما چیست، به طرف مقابل چه می‌دهیم و چه چیزی می‌گیریم، چه کسی در طول جلسه چه چیزی بگوید و چه کسی چه چیزی نگوید، کجا باید روند پیشروی مذاکره را آهسته کرد و کجا باید به آن سرعت داد، کجا به طرف مقابل امتیاز بدهیم و کجا امتیاز بگیریم، حداقل و حداکثرهای ما چیست، کجا هیجانی شویم و کجا مدیریت احساسات داشته باشیم، سود ما در این مذاکره کجاست؟ کجا باید مذاکره را متوقف کنیم و....

در دستور جلسه باید به تمام این سوالات پاسخ دهیم. نداشتن دستور جلسه حتی ممکن است باعث اختلاف بین اعضای سازمان و شرکای مذاکره شود.



• صورت جلسه: در حین جلسه شما نیاز دارید که دو گزارش مکتوب تهیه کنید؛ یکی مربوط به صحبت‌ها و توافقات طرفین است که در انتهای جلسه باید به امضای تمامی شرکت کنندگان (تیم شما و تیم مقابل مذاکره) در جلسه برسد؛ مانند اینکه چه توافقی صورت گرفته است، خواسته‌های طرفین مذاکره چیست، در این مرحله از مذاکره به کجا رسیدیم، تا چه زمانی چه کسی چه کاری را باید انجام دهد، تا چه زمانی چه چیزی را باید به طرف مقابل تحویل دهد، محل تحویل کجاست، شیوه تحویل به چه صورت است و... . نوشتن صورت جلسه در تمامی اشکال مذاکره از جمله مذاکره تلفنی نیز ضرورت دارد. در واقع در صورت جلسه باید به تمامی سوالات مربوط به چه چیزی، چرایی و نحوه انجام کارها و توافقات جلسه باید پاسخ داده شود.



• نکات شما درباره مذاکره: یکی دیگر از گزارشات حین مذاکره گزارشی است که شما به عنوان فرد یا تیم مذاکره کننده باید آن را تهیه کرده تا به مدیر یا هیئت مدیره یا مدیر مالی یا... در سازمان خودتان تحویل دهید. این گزارش در واقع برداشت شما از جلسه مذاکره است؛ مانند اینکه «به نظر من به این دلایل طرف مقابل قابل اعتماد نیست».

• پیگیری‌های بعد از جلسه: پیگیری‌هایی که باید بعد از جلسه توسط شخص مذاکره کننده انجام بشود. این پیگیری‌ها مربوط به اقداماتی است که اعضای تیم شما باید انجام دهند.





• جمع‌بندی شما از جلسه مذاکره: نامه اعلامی شما به طرف مقابل (نتیجه جلسه از نظر شما) است که باید به طرف مقابل اعلام بشود. در واقع، در این گزارش شما نظرتان را درباره مذاکرات صورت گرفته به طرف مقابل اعلام می‌کنید. آیا شما تمایلی به این توافق دارید یا نه؟ به چه صورت انجام می‌دهید و... این گزارش جمع‌بندی شما از مذاکرات صورت گرفته است.



۲۵. از پوشش نامتعارف استفاده نکنید.





یکی از اصول و فنون مذاکره خوب رعایت پوشش متعارف در جلسه مذاکره است. بهترین پوشش برای آقایان در جلسات مذاکره پوشش رسمی یعنی کت و شلوار (ترجیحا رنگ سورمه‌ای) با پیراهن رنگ روشن (سفید یا آبی) است. استفاده از کفش‌های بنددار نیز یکی دیگر از اصول ظاهری است که در جلسات مذاکره رسمی پیشنهاد می‌شود.

اگر آقا هستید از طلا و جواهرات خاص در جلسات مذاکره استفاده نکنید. همچنین استفاده از آرایش‌های نامتعارف برای خانم‌ها نیز اصلا توصیه نمی‌شود.



**۲۶. خوش وقت باشید و به موقع در  
جلسه مذاکره حاضر شوید.**



مدیری که برای زمان خود و دیگران ارزش و احترامی قائل نیست، اعتماد کافی را برای یک قرارداد محکم جلب نمی‌کند.



**۲۷. تمام جوانب حقوقی مذاکره  
را در نظر بگیرید.**



یکی از اصول و فنون مذاکره خوب بررسی جوانب حقوقی قبل از هر مذاکره‌ای به خصوص مذاکره تجاری است. شما باید تمام جوانب حقوقی یک مذاکره را قبل، حین و بعد از مذاکره در نظر بگیرید. بسیاری از قراردادهایی که در جلسات مذاکره بسته می‌شوند، بعداً در مسائل حقوقی به مشکل برمی‌خورند.

برای پیشگیری از این مشکلات قبل از مذاکره با وکیل (مشاور حقوقی) یا کارشناس حقوقی‌تان راجع به مفاد جلسه گفت‌وگو کنید و ترجیحاً با کارشناس حقوقی خود در جلسه حاضر شوید. بعد از مذاکره هم بندهای قرارداد را با مشاور حقوقی‌تان بررسی کنید.





۲۸. انتظار طرف مقابل را بالا نبرید.





فرض کنید یک معلم، تمرینی را به دانشجویش داده و انتظار دارد که تا تاریخ مشخصی، یک گزارش کامل از آن تمرین یا پروژه، ارائه شود. مهلت مقرر به پایان رسیده است و دانشجو هنوز کار خود را به پایان نرسانده است. یکی از کارهایی که ما برای جبران تأخیر (یا عمل نکردن به انواع تعهدات خود) انجام می‌دهیم، این است که وعده‌های عجیب و فراتر از واقعیت به طرف مقابل می‌دهید.

مثلاً دانشجو می‌گوید: «بخشید که دیر شد. اما یک گزارش عالی نوشته‌ام که مطمئن هستم وقتی آن را ببینید، تاخیر من را می‌بخشید.» ممکن است دانشجو بتواند با این وعده‌ها، در کوتاه مدت استاد خود را آرام کرده و از اعتراض او فرار کند، اما در نهایت، افزایش انتظار طرف مقابل به معنای کاهش رضایت او خواهد بود.



دانشجویی که پروژه دانشجویی خودش را انجام نداده، می‌تواند از جمله‌بندی بهتری استفاده کند: «من تمام تلاشم را کرده‌ام. اما هنوز گزارشی ندارم حداقل خودم را راضی کند. شاید نتوانم استانداردهای مورد نظر شما را رعایت کنم، اما دوست دارم گزارشی تنظیم کنم که حداقل استانداردهای خودم را داشته باشد.»

با این نوع پیام، هم به طرف مقابل می‌گوییم که انجام کار برای ما مهم است و هم انتظارات او را پایین‌تر می‌آوریم. او احساس می‌کند که مشکلات مختلفی در گزارش ما موجود است و وقتی گزارش را با ایراد کم یا بدون ایراد بگیرد، احساس رضایت خوبی خواهد داشت.



## ۲۹. با مسئول مالی شرکتان هماهنگ باشید.



در صورتی که در جلسه مذاکره فروش حضور دارید و مذاکره نیاز است قیمت خرید یا فروش کالا یا محصولی محاسبه شود، به حسابدار یا مدیر مالی شرکت بگویید که آمادگی پاسخگویی به سوالات و محاسبات احتمالی را داشته باشد. حالت ایده آل این است که مدیر مالی سازمانتان را با خود به جلسه ببرید.



۳۰. شخصی سازی نکنید!



یکی دیگر از اصول و فنون مذاکره موفق داشتن نگاه سیستمی و کل‌نگر به مذاکره است. نگاه شما به مذاکره باید کل به جزء باشد. فرض کنید شما به‌عنوان یک مذاکره کننده حرفه ای از طرف سازمانتان پای میز مذاکره نشسته‌اید؛ پس شما یک شخص نیستید؛ نماینده یک گروه یا یک شرکت هستید و بایستی حالت‌های شخصی را کنار بگذارید؛ یعنی اگر احیاناً حرفی یا لحنی از طرف مقابل موردپسند شما نبود، نباید آن را به کل مذاکره تعمیم دهید؛ مگر در مواردی خاص که طرف مقابل به شما و تیمتان توهین کند. در مذاکره باید توجه شما به کل باشد و به‌خاطر مسائل جزئی نباید از انجام مذاکره صرف نظر کنید. ممکن است طرف مقابل شما به این نکته توجه نکند و هر حرفی را بزند. شما به کل آن شرکت توجه کنید؛ نه فقط به مذاکره کننده ای که برای گفت‌وگو با شما اعزام شده است؛ این نگاه دید شما را نسبت به اصل مذاکره باز نگه می‌دارد و تسلط شما را چند برابر می‌کند.



**۳۱. انتقام گرفتن را تا حد امکان  
به تأخیر بیندازید.**





یک ضرب‌المثل قدیمی وجود دارد که می‌گوید: «کسی که می‌خواهد از دیگری انتقام بگیرد، بهتر است دو گور حفر کند.» این ضرب‌المثل به این نکته اشاره دارد که بسیاری از رفتارهای انتقام‌جویانه، انتقام‌گیرنده را هم قربانی می‌کند. اما با همه‌ی این‌ها، ممکن است در ارتباط و مذاکره، به نقطه‌ای برسید که احساس کنید می‌خواهید از طرف مقابل، انتقام بگیرید و او را تنبیه کنید. قانونی که در این‌جا مطرح می‌شود، همان قاعده‌ای است که در مدیریت خشم نیز مورد اشاره قرار می‌گیرد: اقدام خود را به تأخیر بیندازید. انتقام دیر هنگام مزیت‌های فراوانی دارد. اولاً ممکن است با گذر زمان، اطلاعات‌مان کامل‌تر شود و درک بهتری از رفتار طرف مقابل پیدا کنیم.





معمولاً درک بهتر طرف مقابل باعث می‌شود که از رفتارهای تند، پاسخ‌های خشن و انتقام‌های سخت، صرف‌نظر کنیم. اما به فرض هم که چنین نشود و بر انتقام گرفتن مصمم بمانیم، گذر زمان، احساسات منفی ما را کمرنگ می‌کند و تسلط بیشتری بر رفتار و گفتارمان خواهیم داشت.

شاید این ضرب‌المثل معروف را - که گوینده‌ی اصلی‌اش مشخص نیست - شنیده باشید:

Revenge is a dish best served cold.

انتقام، غذایی است که باید سرد سرو شود. هر جا که خواستید پاسخی از سرِ خشم به طرف مقابل بدهید یا انتقامی جدی از طرف مقابل بگیرید، این جمله را با خود تکرار کنید و فرصت بیشتری در اختیار خودتان و طرف مقابل قرار دهید.



۳۲. مراقب حاشیه‌ها باشید.



گاهی پیش می‌آید که در طول مذاکره متناسب با بحثی که در جریان است، طرفین موضع‌گیری‌های مختلفی از خود نشان می‌دهند. مراقب باشید درگیر پاسخ‌گویی به آن موضع‌گیری‌ها نشوید؛ زیرا پاسخ‌گویی به آن‌ها بحث را به حاشیه می‌کشاند، وقت شما را می‌گیرد و شما را از هدف اصلی باز می‌دارد. هدف اصلی مذاکره رسیدن به راهی برای تحقق منافع دو طرف است؛ روی آن تمرکز کنید.



**۳۳. برای مذاکره کننده حرفه ای  
بن بستنی وجود ندارد.**



یکی دیگر از اصول و فنون مذاکره موفق داشتن خلاقیت در پیدا کردن راه حل است. اگر مسیر مذاکره به سمتی برود که منافع یک طرف بیشتر تامین شود و منافع طرف دیگر کمتر، یک جای کار نقص دارد. ناامید نشوید و با همفکری به دنبال راه‌های خلاقانه‌تر باشید.

به یاد داشته باشید که برای رسیدن به اهداف راه‌های زیادی وجود دارد. شاید اگر هدف‌ها را ایستگاه‌بندی کرده، آن‌ها را به اهداف کوچک‌تری تقسیم کنید و سپس برای رسیدن به هر ایستگاه مسیرهای مختلف را بررسی کنید، گزینه‌های بهتری به دست بیاورید.



۳۴. ارزش‌ها را دریابید.



یکی دیگر از فنون مذاکره موفق این است که طرفین مذاکره با ارزش‌ها و مبانی یکدیگر آشنایی داشته باشند و به آن احترام بگذارند؛ حتی ارزش‌های طرف مقابل را هم به او یادآوری کنند. مذاکره‌ای که در آن ارزش‌های شما و سازمانتان که طی سالیان تلاش به دست آمده است، زیر پا گذاشته شود، مذاکره موفق نیست. به افرادی فکر کنید که سال‌های بعد به سازمان شما می‌آیند. آن‌ها حتماً تاریخ را خواهند خواند و درباره شما قضاوت می‌کنند. مذاکره در عین دیدن منافع و توافقات طرفین باید عزتمندانه باشد.





**۳۵. تا حد امکان یک گفتگو و مذاکره را با حالت قهر ترک نکنید.**





ترک گفتگو به حالت قهر، تنها زمانی توجیه دارد که مطمئن باشید دیگر هرگز نمی‌خواهید با طرف مقابل رابطه داشته باشید. اما اگر از قهر کردن به عنوان ابزاری برای امتیازخواهی استفاده می‌کنید، باید به خاطر بسپارید که چنین منطقی، همیشه و همه‌جا جواب نمی‌دهد.

قطع مذاکره و گفتگو با حالت قهر، می‌تواند احساسات منفی را در طرف مقابل (و حتی خود شما) برانگیزد و برقراری مجدد رابطه را دشوار کند.

یک لحظه با خود فکر کنید: فرض کنید تماس تلفنی شما با یکی از دوستان، بستگان یا همکاران، به مشاجره‌ی لفظی می‌رسد. اگر الان تماس تلفنی را بدون هرگونه توضیحی قطع کنید، گفتگو قطع نمی‌شود. بلکه احتمالاً هر یک از طرفین، در ذهن خود، گفتگو را تندتر و خشن‌تر از قبل ادامه می‌دهد.



به همین علت، معمولاً توصیه می‌کنند که اگر گفتگوی شما با کسی به تنش کشید، هرگز محل گفتگو را در همان لحظه ترک نکنید؛ یا اگر گفتگو تلفنی است، هرگز تماس را قطع نکنید. فقط تلاش کنید درباره‌ی موضوعات عمومی‌تری که تنش و اختلاف‌نظر در آنها کمتر است صحبت کنید تا کمی از التهاب فضا کاسته شود و سپس، اگر لازم بود، به طرف مقابل بگویید که با هدف حفظ رابطه، بهتر است موضوع مورد اختلاف را، با کمی فاصله (چند دقیقه یا چند ساعت و حتی چند روز بعد)، به بحث بگذارید.

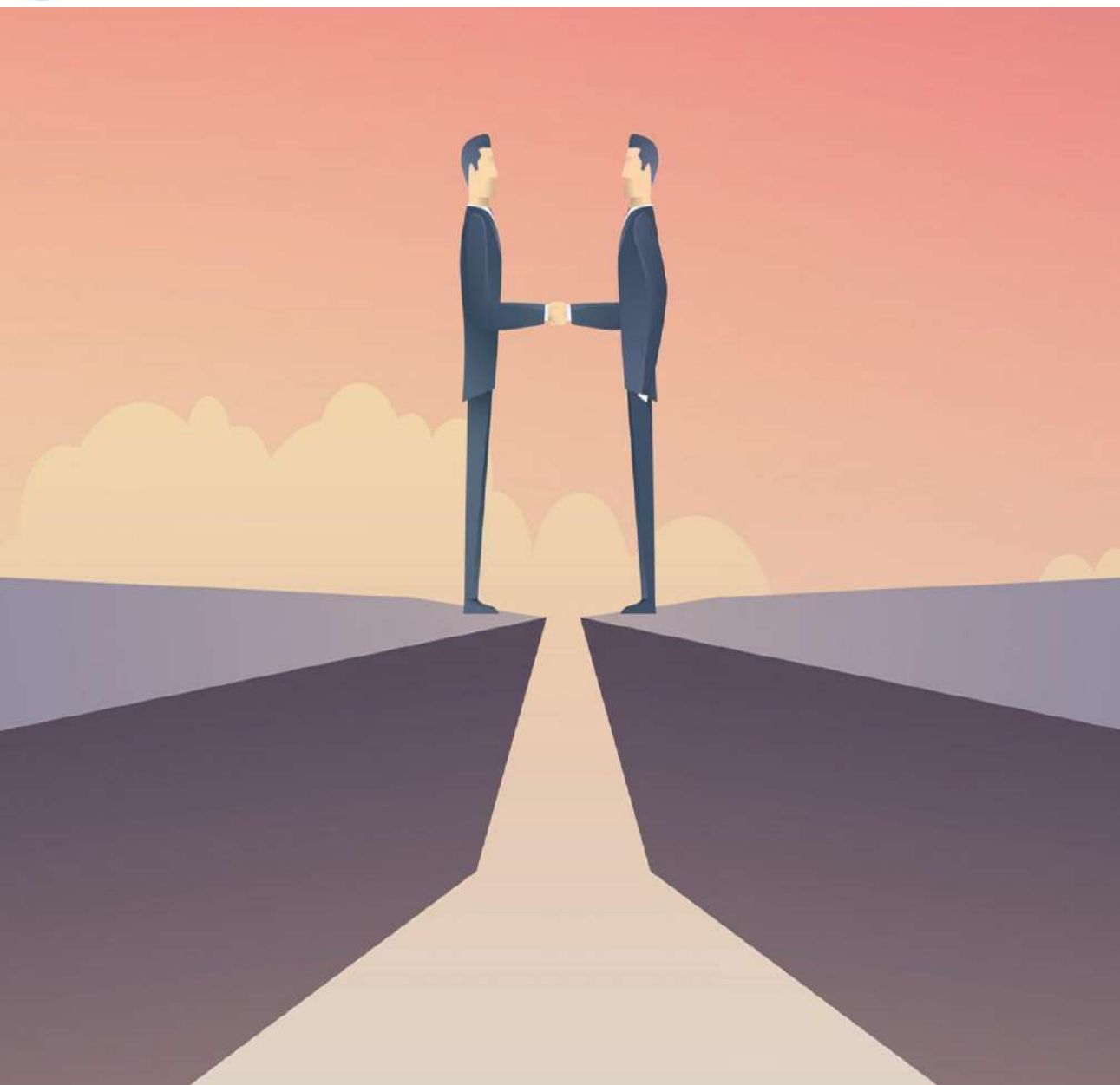


**۳۶. از معیارهای عینی  
استفاده کنید.**



از آنجایی که مفاهیم انصاف و حقیقت می‌توانند تا حد زیادی ذهنی باشند، یافتن استانداردی که هر دو طرف به عنوان حقیقت به آن تکیه می‌کنند، می‌تواند در تصمیم‌گیری که هر دوی شما نتیجه‌ای منصفانه یا غیرمنصفانه در نظر می‌گیرید، حیاتی باشد.

خواه این قانون، سیاست‌های شرکت یا قیمت بازار یک کالا باشد، داشتن استانداردی خنثی برای بحث در مورد موضوعات در مذاکرات که ذاتاً اتفاقی پرتنش است، بسیار مفید است.



۳۷. اضطراب را به هیجان  
تبدیل کنید.



مذاکره اغلب با عوارض جانبی ناخوشایندی مانند عرق کردن کف دست، تپش قلب و اضطراب به ظاهر شدید همراه است. به گفته آلیسون وود بروکس، استاد مدرسه بازرگانی هاروارد، حتی برای مذاکره کنندگان حرفه‌ای نیز عصبی است، اما این وضعیت روحی می‌تواند ما را به تصمیم‌گیری‌های پرهزینه سوق دهد. بهترین تکنیک‌های مذاکره برای مقابله با اضطراب ما این است که آرامش داشته باشیم، اما گفتن این امر آسان‌تر از انجام آن است. بروکس توصیه می‌کند که حالت برانگیختگی فیزیولوژیکی بالا مرتبط با اضطراب را به عنوان هیجان تغییر دهید. بروکس در تحقیقات خود دریافت که این تاکتیک تغییر شکل ظریف، که برانگیختگی شما را به عنوان یک امتیاز مثبت و نه منفی تلقی می‌کند، در واقع احساسات واقعی هیجان را افزایش می‌دهد و عملکرد بعدی در مذاکره را بهبود می‌بخشد.



**۳۸. گزینه‌هایی را برای سود  
متقابل بررسی کنید.**



یک مذاکره باید یک طوفان مغزی باشد، جایی که هر دو طرف با هم سعی می‌کنند تا حد امکان راه‌حل‌های بیشتری برای مشکل ارائه دهند. هدف این است که مشکل را به طور مشترک حل کنیم تا راه‌حل‌های بالقوه متعلق به هر دو طرف باشد و زمانی که تصمیم نهایی گرفته می‌شود، یک احساس مالکیت مشترک وجود داشته باشد.





۳۹. برای شنیدن نظرات مخالف  
آماده باشید.





قرار نیست که مذاکره در تمام طول مدت مطابق خواست شما پیش برود و در نهایت امتیازهایی که به دنبال آن هستید به سادگی تقدیمتان شود. فراموش نکنید طرف مقابل هم برای گرفتن امتیازهای موردنظر خود یا حتی به دست آوردن تمام شیرینی در آن مذاکره حاضر شده است. بنابراین طبیعی است که در طول مذاکره، نظرات مخالف با نظرات و خواسته‌های خود را بشنوید. در این زمان باید بتوانید شرایط را مدیریت کنید، توجه داشته باشید که نشان دادن رفتار تهاجمی یا قهرآمیز مانند ترک کردن مذاکره بدترین واکنش در زمان شنیدن نظرات مخالف است. به جای آن تلاش کنید با به کارگیری اصول و فنون مذاکره هرچه بیشتر امتیازهای موردنظرتان را به دست آورید.



**۴۰. با پیش نویس توافق، بحث  
را تقویت کنید.**



یک خطای شناختی که به عنوان تعصب لنگر انداختن شناخته می‌شود، به این نکته اشاره دارد که شخصی که اولین پیشنهاد را در مذاکره ارائه می‌دهد، احتمالاً بحث را به نفع خودش تغییر می‌دهد. برای تأثیرگذاری بیشتر، می‌توانید مذاکرات اساسی را با پیش نویس توافق نامه یا قرارداد استاندارد، که با مشاور حقوقی خود و هر تصمیم گیرنده مربوطه از تیم شما تهیه شده است آغاز کنید. اگرچه چنین پیش نویس‌هایی همیشه مناسب نیستند، اما می‌توانند نفوذ و کلام شما را در مذاکرات افزایش دهند. یک قرارداد استاندارد نه تنها از تعصب لنگر زدن به نفع شما استفاده می‌کند بلکه می‌تواند در وقت و هزینه هر دو طرف صرفه جویی کند و این یکی از تکنیک‌های مذاکره است که واقعاً ارزش امتحان کردن را دارد.



۴۱. طرف مقابل را درک کنید.



درک سخنان و منظور طرف مقابل بخش مهمی از هر مذاکره است. برای داشتن یک مذاکره مثبت و نتیجه بخش همانطور که فرد باید نسبت به خواسته‌ها و اهداف خود آگاه باشد، منظور طرف مقابل را نیز باید به خوبی درک کند و از خواسته‌های او آگاه باشد. این به هر دو طرف مذاکره کننده کمک می‌کند در مسیری مسقیم و روشن پیش بروند و بدون ایجاد مشکل و سوتفاهم با آرامش و تمرکز مذاکره را در مسیر درستی پیش ببرند تا در نهایت بهترین نتیجه ممکن حاصل شود.



**۴۲. مهارت حل مسئله داشته باشید.**



مذاکره کردن نیازمند آن است که مشکلات را ببینید و برای آنها راه‌حل‌های مناسب پیدا کنید. اگر قیمت چیزی بالا است چطور می‌توان آن را با هزینه‌ای کمتر خریداری کرد؟ اگر منابع محدود هستند چطور می‌توان آن‌ها را افزایش داد؟ توانایی یافتن راه‌حل‌های منحصر به فرد و حل مسئله یکی از فاکتورهای مهم برای رسیدن به مصالحه و توافق در جریان یک مذاکره است.





**۴۳. مهارت شنوندگی به صورت  
فعال داشته باشید.**



شنونده فعال بودن یکی از اصول و فنون مذاکره است که باعث می‌شود فرد در طول مذاکره نظرات طرف مقابل را به خوبی درک کند. شنونده فعال بودن در مقابل شنونده غیرفعال بودن قرار می‌گیرد. شنونده غیرفعال به کسی گفته می‌شود که تنها به سخنان طرف مقابل گوش می‌کند بدون آنکه منظور او را به درستی درک کند اما شنونده فعال کسی است که پیام فرد مقابل را به خوبی دریافت می‌کند و تا مدت‌ها بعد بدون آنکه به یادآوری نیاز داشته باشد به راحتی می‌تواند جزئیات سخنانی که شنیده را به خاطر آورد. این مهارت در گفتگوهایی که در جریان مذاکره انجام می‌شود و همچنین در تصمیماتی که پس از مذاکره گرفته خواهد شد بسیار مهم است.



**۴۴. روی علایق تمرکز کنید  
نه موقعیت‌ها.**



دلیل مذاکره طرف مقابل و دلیل اتخاذ موضع فعلی خود را بشناسید. موقعیت آنها مشخص می‌کند که آنها چه می‌خواهند و منافع آنها مشخص می‌کند که چرا آنها آن را می‌خواهند. اگر روی موقعیت‌ها تمرکز کنید، ممکن است در بهترین حالت به مصالحه برسید.

با این حال، اگر تفکر پشت این موقعیت را درک کنید، ممکن است بتوانید راه حلی ارائه دهید که مناسب هر دو طرف باشد.



فرض کنید مسئله شما تقسیم یک لیمو باشد. موضع شما روشن است، زیرا هر دوی شما لیمو را می‌خواهید. در این مرحله ممکن است مصالحه کنید و آن را به نصف ببرید. نیمه خود را آب می‌گیرید و پوست آن را دور می‌اندازید، در حالی که طرف مقابل پوست لیمو را رنده می‌کند تا لیموناد درست کند و داخل آن را دور می‌اندازد. اگر سؤالاتی پرسیده بودید و متوجه شده بودید که چرا لیمو را می‌خواهید، هر دوی شما می‌توانستید با مقدار بیشتری از آنچه می‌خواستید کنار بروید و ارزش بیشتری برای هر یک از شما ایجاد کنید و در این فرایند یک موقعیت برد - برد ایجاد کنید.



**۴۵. پیشنهاد مطرح شده در  
مذاکره را فوراً نپذیرید.**



همتای شما پیشنهادی ارائه می‌دهد اما شما مجبور نیستید بلافاصله تصمیم بگیرید. این خطر وجود دارد که طرف مقابل شما خیلی بهتر از شما عمل کند. وقت بگذارید و به آن فکر کنید. اگر در مورد آن مطمئن نیستید و آن را به خاطر بستن یک معامله انتخاب می‌کنید، احتمالاً از تصمیم خود پشیمان خواهید شد. در عوض، بر اساس اهداف و نیازهای خود یک پیشنهاد متقابل تهیه کنید. دستیابی به یک معامله سریع قطعاً ترجیح داده می‌شود، اما در نظر داشته باشید، یک دوره توقف آسیبی نمی‌رساند بلکه باعث میشود ایده‌های تازه ظاهر شود و می‌توانید در مورد آنچه اتفاق افتاده فکر کنید.

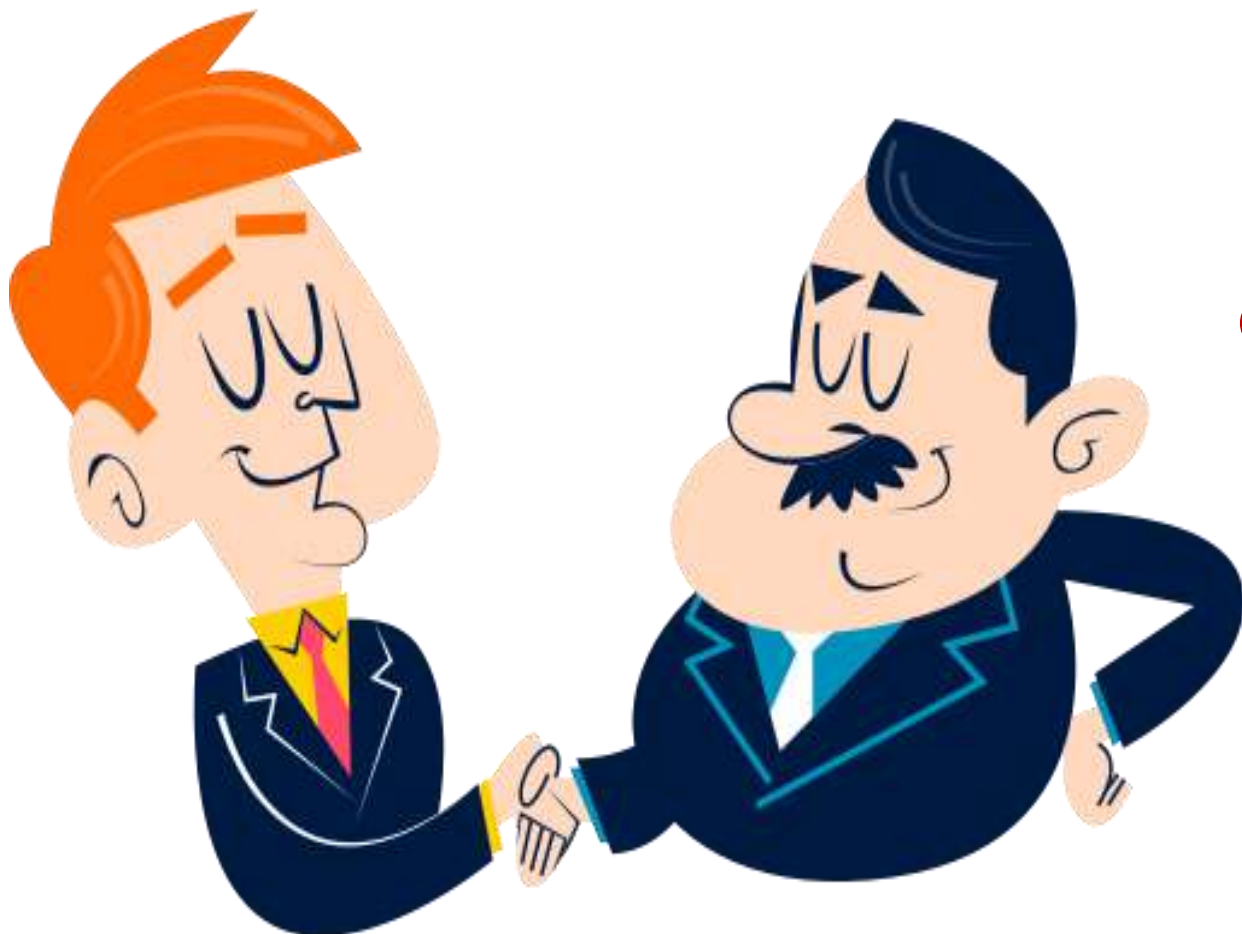


**۴۶. جسارت مطرح کردن ایده ها  
را داشته باشید.**





جسور باشید! جسارت در مطرح کردن ایده های جدید، چه رهبر مذاکره هستید چه صرفاً یک شرکت کننده عادی، بسیار ارزشمند است. این کار می تواند در رسیدن به اهداف طرفین مذاکره نیز کمک کند. حتی اگر فکر می کنید ایده شما هیچ کمکی به روند مذاکره نمی کند، باز هم آن را مطرح کنید؛ شاید شما اشتباه می کردید!



**۴۷. در درخواست خود قاطع  
باشید، اما همدلی را فراموش  
نکنید.**



مذاکرات به سطح خاصی از قاطعیت نیاز دارد. اکثر چیزها قابل مذاکره هستند. بنابراین خجالتی نباشید و آنچه را که انتظار دارید پرسید. نه را فوراً به عنوان پاسخ در نظر نگیرید. پیگیر باشید. آنچه را که می‌خواهید به آن برسید توضیح دهید، اما این کار را به شیوه‌ای مسالمت آمیز و همدلانه انجام دهید. از رفتارهای پرخاشگرانه پرهیزید و به علایق طرف مقابل احترام بگذارید.



● در مورد نحوه بیان استدلال‌های خود تأمل کنید. تمرکز بیشتری بر جملات "من" داشته باشید. مانند: "من با این کار احساس راحتی نمی‌کنم"، به جای "شما نباید".

● اطلاعات مخاطب خود را به چالش بکشید. همه اطلاعات را همانطور که گفته شد نگیرید بلکه در مورد آن انتقاد کنید و الزاماتی مانند قیمت ثابت را زیر سوال ببرید.

● درباره استدلال‌های حریف تصمیم بگیرید، در مورد آن‌ها فکر کنید و ضد استدلال‌ها را آماده کنید.

● از سوی دیگر، همچنین از برقراری ارتباط بین نیازهای طرفین خود اطمینان حاصل کنید.

● هرچه بیشتر آن‌ها از پیشنهاد شما خوشحال شوند، به احتمال زیاد شما نیز یک پیشنهاد رضایت بخش دریافت خواهید کرد.



## ۴۸. انگیزه بسازید.



یکی از قدرتمندترین فنون مذاکره ای که در اختیار شما قرار گرفته، شناسایی این است که شخص مقابل چه دلایلی برای به توافق رسیدن با شما دارد. برای این کار می‌توانید به طرح پرسش‌های گوناگون پرداخته و ریشه‌های مذاکره را بدانید.

برای مثال اگر در حال خرید سرویس از یک شرکت فعال در حوزه تکنولوژی هستید، می‌توانید چنین چیزی بگویید: «راجع به سرویس‌هایت به من بگو. من هر روز ایمیل‌های مختلفی از سرویس‌های آی تی دریافت می‌کنم. سرویس شما چطور متمایز از سرویس‌های دیگران ظاهر می‌شود؟»  
با پرسیدن سوالاتی راجع به رقبا و چرایی تمایل طرف مقابل به توافق با شما، اساساً قادر به ایجاد انگیزه در شخص روبه‌رو خواهید بود.



۴۹. نقش طرف مردد را بازی

کنید.



ذات انسان این‌گونه است که در هر مذاکره‌ای، یک طرف اشتیاق دارد و طرف دیگر مردد است. این موضوع شاید در تمام موارد اتفاق نیفتد، اما احتمالاً در ۸۰ درصد مواقع مصداق داشته باشد. بسیاری از ما از قمار کردن متنفریم، اما اگر شانس ۸۰ درصدی برای موفقیت داشته باشیم حاضر می‌شویم چند شبانه‌روز به لاس وگاس برویم و روی تمام میزها بازی کنیم. بنابراین، فرض را بر این بگذارید که مذاکره شما هم مثل اکثر مذاکرات دیگر است: یک طرف اشتیاق دارد و طرف دیگر از خود تردید نشان می‌دهد. حالا اگر از سه تاکتیکی که در ادامه توضیح می‌دهیم استفاده کنید، می‌توانید نقش شخص مردد را در مذاکره ایفا کنید:





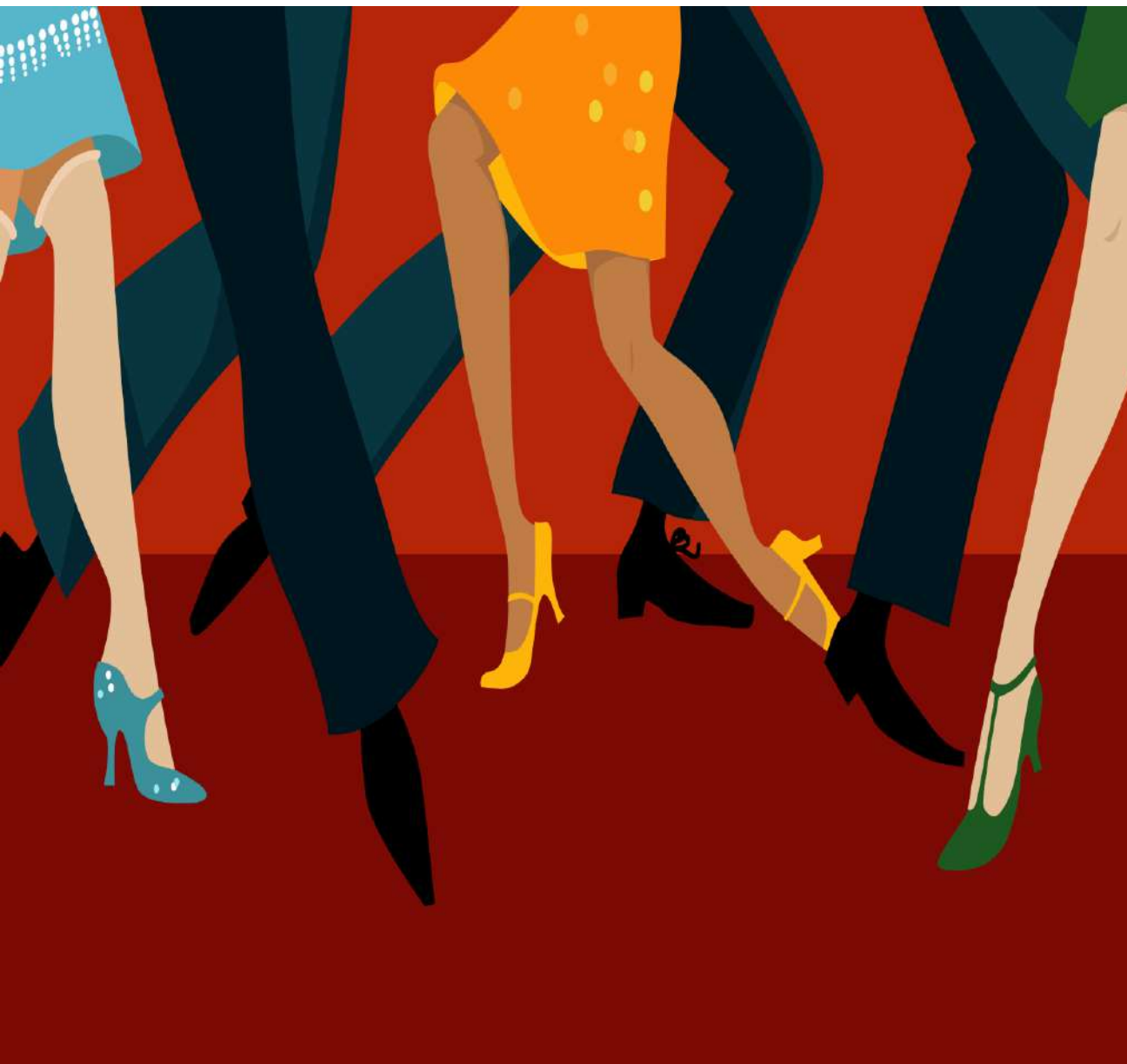
الف) برای نمایش تردید، از زبان بدن خود استفاده کنید. به این فکر کنید که اشخاص مشتاق چه ویژگی‌هایی دارند. تنش در بدن آن‌ها زیاد است و به گونه‌ای به جلو خم می‌شوند که انگار می‌خواهند با پایی که زیر صندلی تا شده در هر لحظه به هوا پیرند.

در طرف دیگر ماجرا، افراد مردد با آرامش به صندلی تکیه می‌دهند، از میز دور می‌شوند و تنش را در بدن خود نگه می‌دارند. این افراد پاهای خود را با زاویه ۹۰ درجه در مقابل بدن قرار می‌دهند، شانه‌های خود را صاف می‌کنند و به انتقال این حس می‌پردازند که تمایل چندانی به دستیابی به توافق ندارند.



ب) به این فکر کنید که چطور با کنترل کردن صدای خود می‌توانید مرددتر به نظر برسید. درحالی که اشخاص مشتاق سریع و با صدایی بلندتر صحبت می‌کنند، اشخاص مردد آرام و نرم حرف می‌زنند. این اشخاص تن صدای خود را پایین‌تر می‌آورند و بیش از پیش مردد به نظر می‌رسند.

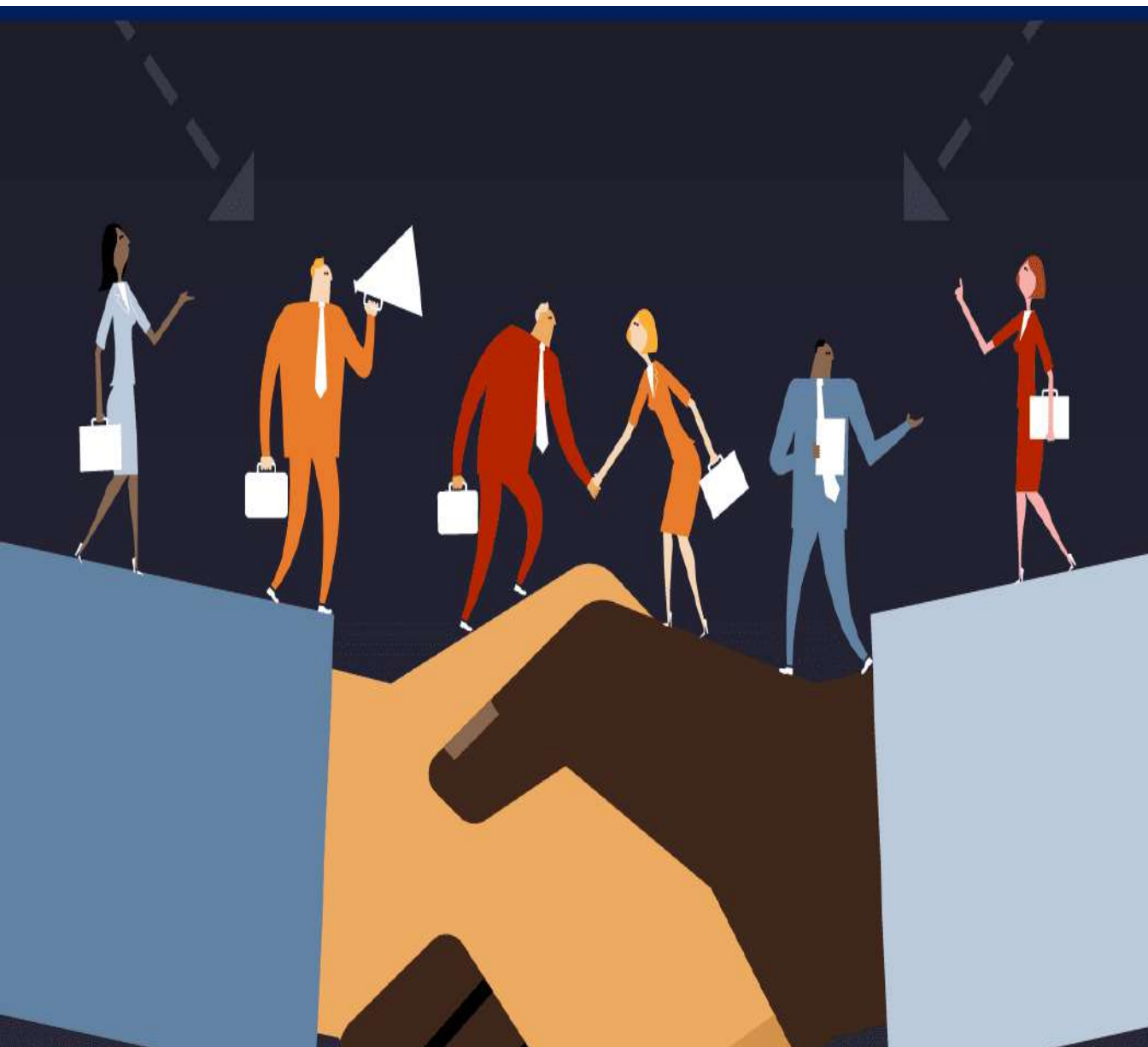
پ) به این دقت کنید که افراد مردد از ادبیاتی تعدیل‌کننده استفاده می‌کنند. آن‌ها چیزهایی از این دست می‌گویند: «نمی‌دانم که قادر به انجام فلان کار هستیم یا خیر» یا «اگر ما چنین کاری کنیم، شرایط برای شما مناسب خواهد بود؟» این افراد سوالات زیادی می‌پرسند و چالش‌های زیادی پیش روی طرف مقابل قرار می‌دهند. آن‌ها هیچوقت نمی‌گویند «بسیار خوب، بیاید انجامش دهیم!». آن‌ها هیچوقت از خود هیجان نشان نمی‌دهند.



۵۰. روزی خوب را برای مذاکره  
انتخاب کنید.



وقتی برای مذاکره آماده می‌شوید، آب‌وهوا احتمالاً آخرین چیزی باشد که به آن فکر می‌کنید، اما این دست از فاکتورهای بیرونی هم نقشی اساسی در شانس موفقیت شما ایفا می‌کنند. محققان دانشگاه ساوثرن بریتانی به تحلیل چندین پژوهش روی آب‌وهوا و تاثیری که روی حس و حال افراد می‌گذارد پرداختند و متوجه شدند مردم در روزهای آفتابی سخاوتمندتر می‌شوند.



۱۵. پیشاپیش لطف کنید.



پژوهش صورت گرفته در دانشگاه سانتا کلارا نشان می‌دهد افرادی که لطفی ناخواسته یا داوطلبانه دریافت کرده‌اند، به احتمال بیشتری حاضر به کمک به کسی می‌شوند که این لطف را به آن‌ها کرده است. تحلیل‌های چندین پژوهش به این نتیجه رسیده‌اند که مردم احساسی قوی برای جبران لطف خواهند داشت. وقتی کسی برای شما کاری می‌کند، احساس می‌کنید که باید در ازای آن شما هم کاری انجام دهید. این یعنی یکی از موثرترین راه‌ها برای به دست آوردن چیزی که می‌خواهید (برای مثال افزایش حقوق) این است که پیش از طرح خواسته، به رییس خود لطفی کنید. به این ترتیب آن‌ها پیش از مذاکره احساس می‌کنند که می‌خواهند به شما یاری برسانند.





۵۲. جسارت خود را بسنجید.



در مذاکرات خود چقدر جسارت به خرج می‌دهد؟ پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شما نیز مثل خیلی‌های دیگر قادر به پاسخ دادن به این سوال نیستید. بنابر پژوهش صورت گرفته از سوی مدرسه تجاری کلمبیا، یکی از اصلی‌ترین دلایل ناکامی در مذاکرات این است که مردم معمولاً نمی‌دانند از نگاه شخص مقابل، چقدر جسارت به خرج می‌دهند. چه در مذاکرات بسیار جسور باشید و چه بسیار سرد، احتمالاً خودتان را عکس آنچه در حقیقت اتفاق می‌افتد تصور می‌کنید.





یک راه آسان برای شناسایی میزان جسارت این است که با افرادی که می‌شناسید مذاکره کرده و نظر آن‌ها را نسبت به خود جویا شوید. کاری ترسناک به نظر می‌رسد، اما برای اینکه به اعتماد به نفس هرچه بیشتر در مذاکرات دست پیدا کنید ضروری است. برای مثال، سعی کنید در مذاکره با دوستان تصمیم بگیرید که چه کسی مسئولیت مهمانی تعطیلات بعدی را برعهده دارد یا زمانی که در حال صحبت با پشتیبانی یک سرویس هستید، اجازه دهید کسی دیگر به مکالمات گوش بسپارد. هدف تشخیص این است که پیش از حد منفعل عمل می‌کنید یا بیش از حد پرو هستید. فقط به سراغ افرادی بروید که نظر خود را راجع به فنون مذاکره شما صادقانه بیان می‌کنند.



**۵۳. اول غذا بخورید، سپس  
مذاکره کنید.**



بسیار خب، این از آن فنون مذاکره عجیب است که البته اهمیت فراوان دارد. اکثر مردم فکر می‌کنند که به محض ورود به دفتر رییس یا هر کس دیگر مذاکره آغاز می‌شود. اما مذاکره می‌تواند مدت‌ها قبل‌تر و با فعالیت‌های زودهنگام آغاز شود. تا به امروز بی‌شمار پژوهش مختلف نشان داده‌اند که صرف غذا با طرف مقابل پیش از آغاز مذاکره باعث می‌شود هر دو شخص احساس ارتباط نزدیک‌تری با یکدیگر داشته باشند.

در پژوهش «آیا باید هنگام مذاکره غذا خورد؟»، پژوهشگری به نام لاکشمی بالاکاندرا به بررسی وضعیت گروهی شامل ۱۳۲ دانشجوی مدیریت در مذاکرات مختلف پرداخت.



او متوجه شد دانشجویانی که حین مذاکره با یکدیگر در رستوران بودند یا در اتاق کنفرانس باهم غذا می‌خوردند، به نتایجی به مراتب ثمربخش‌تر نسبت به افرادی که بدون غذا مذاکره کردند دست یافتند. یافته‌های او نشان می‌دهد که «غذا خوردن هنگام اتخاذ تصمیمات مهم باعث می‌شود مکالمه‌ای ثمربخش و دوطرفه، همراه با مزایای قابل اندازه‌گیری حاصل شود».

به ماهیت مذاکره خود فکر کنید. آیا مذاکره شما شکلی رقابتی دارد (مانند مذاکره بر سر یک موقعیت شغلی) یا همیارانه (مانند تصمیم‌گیری راجع به جایی که با دوستان سفر می‌کنید)؟ محققانی به نام مارگارت نیل و پیتربلمی دریافته‌اند که صرف غذا باعث می‌شود به معامله‌ای ارزشمندتر در مذاکرات رقابتی دست پیدا کنید. اما در مذاکراتی که ماهیت همیارانه دارند، مثلاً زمانی که دو طرف با یکدیگر دوست هستند، صرف غذا می‌تواند منجر به کاهش ارزش کلی توافق شود.



**۵۴. اجازه دهید بدن تان  
مذاکره کند.**



این یکی از قدرتمندترین فنون مذاکره است و باید بر آن تسلط کامل بیابید. پیش از آغاز مذاکره، اکثر افراد به آنچه که می‌خواهند بگویند فکر می‌کنند، نه به روشی که برای بیان موضوع در پیش می‌گیرند. شدیداً مهم است که به زبان بدن خود فکر کنید تا اطمینان حاصل شود که نشانه‌های کلامی و غیر کلامی کاملاً با یکدیگر هم‌سو بوده و پیام و تمایلات شما را به شکلی موثر و واضح انتقال می‌دهند.

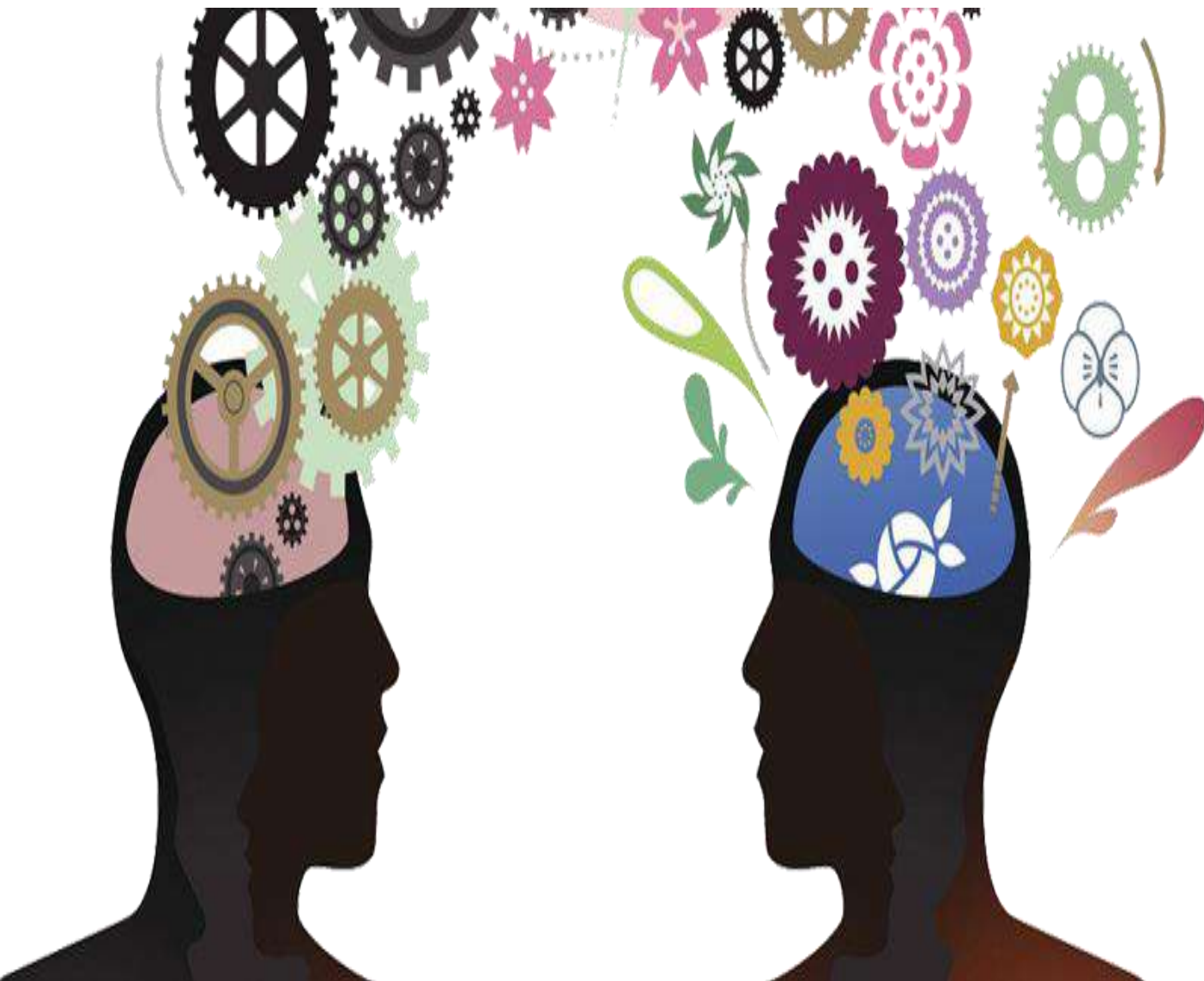


**۵۵. تا آنجا که ممکن است اطلاعات  
را افشا کنید.**



اطلاعات باعث ایجاد اطمینان میشوند. وقتی شما برگه هایتان را پیش از حد به خود نزدیک میکنید، طرف مقابل ممکن است محتاط شود. تا آنجا که میتوانید اطلاعات را با آنها به اشتراک بگذارید تا به آنها دید کاملی از تفکرتان بدهید. جزئیات همچنین باعث اعتبار می شوند و حاکی از این است که شما به وظایفتان عمل میکنید و نشاندهنده ی یک تفکر عمیق و منطقی در مذاکره است. اگر شما در مورد پروژه های تجاری صحبت میکنید، سوالات را پیش بینی کنید و اطلاعات دقیق تهیه کنید، البته مطمئن شوید که این افشاگری ها در جهت اهداف شما باشند. پس از شفاف سازی نترسید.





۵۶. از افکار بزرگ نترسید.



از خودتان پرسید آیا به اندازه ی کافی بزرگ فکر میکنید؟ فقط اینکه یک معامله انجام شود، همیشه کافی نیست. چه چیزهای دیگری میتواند اتفاق بیفتد؟ این مورد از شناخت کافی نسبت به طرف مقابل بدست می آید:

- قبل از اینکه پاسخ بدهید صبر کنید تا صحبت طرف مقابل تمام شود.
- وانمود کنید هر امتیازی که می دهید برای شما یک ضرر بزرگی است.
- برای تصمیم گیری در مورد هر پیشنهاد جدید فرصت بخواهید.



۵۷. **صندلی مناسب را انتخاب کنید.**



هنگامی که صندلی‌های مختلفی در اتاق قرار گرفته چطور صندلی درست را انتخاب کنیم؟ این‌طور نیست که همواره جلسات درون اتاق‌های کنفرانس و پشت میزهای مخصوص دنبال شوند. در یک دفتر کار معمولی، ممکن است گزینه‌های مختلفی برای نشستن وجود داشته باشد.



## مبل کم ارتفاع:

مراقب مبل باشید! هنگامی که وارد مذاکره می‌شوید، مبل بدترین انتخاب ممکن است چون در فضای فیزیکی، شما را در جایگاهی پایین‌تر از طرف مقابل قرار می‌دهد و به این ترتیب شخص روبه‌رو قدرت روانی و فیزیکی بیشتری نسبت به شما دارد. تنها زمانی به سراغ مبل بروید که همتای مذاکره نیز کنارتان بنشیند یا مبلی در مقابل را انتخاب کند.

آلن پیز در کتاب خود به نام «زبان بدن: چطور افکار دیگران را با ژست‌های آن‌ها بخوانیم» می‌نویسد که افرادی که در جایگاه قدرت هستند، احتمالاً به سراغ صندلی‌های مرتفع‌تر و بزرگ‌تر می‌روند. زیرا افرادی که فضای بیشتری اشغال می‌کنند با اعتماد به نفس‌تر به نظر می‌رسند. او این بحث را پیش می‌کشد که هرچه پشتی صندلی بلندتر باشد، جایگاه اجتماعی شخص بالاتر به نظر می‌رسد.



## صندلی گردان:

صندلی‌های گردانی که دورتادور میزهای اتاق کنفرانس قرار می‌گیرند عالی هستند. برقراری ارتباط چشمی با این صندلی‌ها بسیار آسان است. اما اگر جزو افرادی هستید که بدن یا پاهای خود را روی صندلی تکان می‌دهید، به هیچ وجه به سراغ این دست از صندلی‌ها نروید یا اگر مجبور هستید، بدن خود را کنترل کنید. حرکت دادن دائمی بدن باعث می‌شود غیر قابل کنترل و حواس پرت به نظر برسید.



## کوسن‌ها و اشیای مشابه:

از لحاظ روان‌شناختی هیچ‌کدام از ما دوست نداریم که مانعی بین خودمان و طرف مقابل باشد. بنابراین از قرار دادن کوسن، لپ‌تاپ یا هرچیز مشابهی در مقابل خودتان اجتناب کنید. دلتان نمی‌خواهد که به صورت اتفاقی حد فاصل خود و شخص مقابل را مسدود کنید.



## میزها:

اگر انتخاب فضای مذاکره برعهده شما است، محققان دریافته‌اند که میزهای گرد می‌توانند روند مذاکره را تسهیل کنند. ۵۴ درصد از مشارکت‌کنندگان در یک پژوهش میزهای گرد را ترجیح می‌دادند و ۵۷ درصد عقیده داشتند که شکل دایره‌ای میز می‌تواند از میزان تنش موجود در فضا بکاهد. در پژوهشی دیگر مشخص شد که وقتی اصلاً میزی میان دو طرف نباشد، احساس نزدیکی بیشتری شکل می‌گیرد.





۵۱. صدای خود را کنترل کنید.



طنین صدای شما نقشی اساسی در مذاکرات ایفا می‌کند. تحقیقات حاکی از این بوده‌اند افراد به فاصله چند ثانیه از شنیدن صدای شما، تصمیم می‌گیرند که با شخصیتی چقدر برتری‌جو یا قابل اعتماد طرف هستند. با قضاوت‌هایی که اینقدر سریع صورت می‌گیرند، اساساً فرصت چندانی برای گرم کردن در مذاکرات ندارید.

اگر می‌خواهید مردم به شما گوش دهند و به ایده‌هایی که طرح می‌کنید احترام بگذارند، باید روی صدای خود کنترل داشته باشید و این یکی از آن فنون مذاکره‌ای است که تمرین فراوان می‌طلبد.



محققانی به نام‌های الکس پنتلند و جرد کورهن به بررسی متغیرهای گوناگون پرداختند و امیدوار به تاثیرگذاری روی خروجی مذاکرات مختلف بودند. آنها متوجه شدند که وقتی مدیران میانی به تقلید از طنین صدای شخص مصاحبه‌کننده می‌پردازند، در مذاکرات بیشتری پیروز می‌شوند.

لذا، با پیروی از الگوها، طنین و حجم صدای اشخاص، قادر به تقلید از آنها خواهید بود. اما در این کار زیاده‌روی نکنید تا آدمی تقلبی یا عجیب به نظر نرسید.



صحبت کنید! ال‌کس پنتلند به اندازه‌گیری مدت زمان صحبت و برون‌گرایی نیز پرداخت و متوجه شد که هر دو ارتباطی مستقیم با شانس پیروزی در مذاکره دارند.

بنابراین، اگرچه نمی‌توانید میزان برون‌گرایی خود را تغییر دهید، از بیان آنچه در ذهن دارید نترسید. مذاکره‌کنندگان خوب حرف خود را می‌زنند.



افزون بر موارد قبلی، محققان نگاهی به نوای گفتار نیز انداخته‌اند که به معنای تغییرات موجود در تن و حجم صدای فرد است. آن‌ها متوجه شدند که هرچه نوای گفتار در پنج دقیقه آغازین مذاکره بیشتر باشد، نشان‌دهنده احساساتی بودن بیش از حد است و به کار مذاکره‌کننده آسیب می‌زند. این یافته‌ای بسیار مهم است و بدین معنا که می‌توانیم در نوای گفتار خود تغییر ایجاد کنیم. اما تمام تغییرات باید به شکلی ایجاد شوند که نشان‌دهنده بی‌ثباتی احساسی نباشند.

لذا، در پنج دقیقه نخست مذاکره بهتر است صدایی قوی و باثبات داشته باشید و تغییرات در نوای گفتار و احساسات می‌توانند پس از آن از راه برسند.



۵۹. گزینه‌هایی دیگری داشته  
باشید.



محققان دانشگاه‌های کالیفرنیا جنوبی و استنفورد متوجه شده‌اند افرادی که گزینه‌های خود را پیش از آغاز مذاکره سر و سامان می‌دهند قدرت بیشتری در چانه زدن دارند. با دسترسی به گزینه‌های جایگزین، عملکردی مستقل از طرف روبه‌رو خواهید داشت و اساساً آن‌ها را تهدید به خروج از جلسه و مذاکره با شخصی دیگر می‌کنید.

اگر در حال خرید اتومبیل هستید، با فروشندگان گوناگون صحبت کنید. وقتی می‌خواهید از قیمت انتخاب اصلی خود بکاهید، در صورت اشاره به فروشنده دیگری که تخفیفی عالی روی اتومبیلی مشابه می‌دهد شانس بیشتری برای به دست آوردن معامله‌ای بهتر خواهید داشت.



۶۰. بهترین زمان و مکان را برای  
مذاکره تعیین کنید.





شما وقت کافی برای بحث لازم دارید پس زمان مناسبی تعیین کنید. زمان هایی مثل نزدیک به ظهر یا اوقات شرعی خیلی زمان های مناسبی برای مذاکره نیستند و ممکن است باعث ناتمام ماندن مذاکرات شوند. تاریخ جلسه را روزی بگذارید که همه افراد در دسترس باشند. بهتر است در روز تعطیل یا آغاز و پایان هفته نباشد. جلسات صبح از جلسات عصر و بعد از ظهر پربارترند.

# زبان بدن در مذاکره





## با زاویه بنشینید:

تریسی براون، متخصص زبان بدن و مقابله با کلاهبرداری و سرقت هویت پیشنهاد می‌کند که هنگام مذاکره با طرف مقابل، به جای اینکه به صورت صاف روی صندلی بنشینید، با زاویه بنشینید. وقتی به صورت صاف و مستقیم روبه‌روی اشخاص می‌نشینیم، نوعی ناراحتی غیر کلامی در اتاق جلسه شکل می‌گیرد که همچون رویارویی به نظر می‌رسد. صندلی خود را در زاویه‌ای قرار دهید که باعث می‌شود گشاده‌روتر و پذیراتر به نظر برسید.



## دست خود را مشت نکنید:

مشت کردن دست یک علامت غیر کلامی منفی است. محققان متوجه شده‌اند که انسان‌ها وقتی احساس می‌کنند تهدید شده‌اند، دست خود را مشت می‌کنند: مانند خانمی که به کیف خود چنگ می‌زند یا کسی که دسته صندلی را محکم می‌گیرد. دست‌های خود را در دید طرف مقابل و به شکل ریلکس نگه دارید.



## تنها یک کیف به دست بگیرید:

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که افرادی که بیش از یک قلم با خود حمل می‌کنند غیر مسئولیت‌پذیر یا تنبل در نظر گرفته می‌شوند. کت خود را در رسیپشن تحویل دهید و غذا را در اتومبیل رها کنید. تنها یک کیف به دست بگیرید. به این ترتیب بی‌عیب و نقص‌تر به نظر می‌رسد و گویی برای مذاکره آماده هستید.



## توجه بر مذاکره حضوری:

آیا به فکر مذاکره تلفنی یا از طریق ایمیل افتاده‌اید؟ به هیچ وجه چنین کاری نکنید. محققان دریافته‌اند که ارتباط چهره به چهره به تسهیل فرایند دستیابی به توافق منجر می‌شود و خروجی بهتر از مذاکره را به همراه می‌آورد. هر زمان که امکان‌پذیر است، به صورت حضوری یا حداقل از طریق چت ویدیویی مذاکره کنید.



## نشانه مثبت: سر تکان دادن

اگر وقتی توضیح می‌دهید که چرا لیاقت افزایش حقوق یا کاهش یافتن ساعات کاری را دارید و طرف مقابل سر تکان می‌دهد، این یعنی که با دلایل شما موافق است و به احتمال زیاد به توافق نظر رسیده‌اید.



## نشانه مثبت: متمایل شدن به جلو

اگر وقتی مشغول صحبت هستید شخص به جلو متمایل شد، این نشانه‌ای غیر کلامی از همکاری و توافق نظر است. به کار خود ادامه دهید.





## نشانه منفی: مسدود کردن حد فاصل

اگر شخص مقابل حد فاصل میان شما و خود را مسدود کند، مثلاً با دست یا با یک لیوان قهوه، این نشانه‌ای هشداردهنده است که صحبت‌های شما مورد استقبال قرار نگرفته‌اند. می‌توانید با ترفندهای گوناگون به این رفتار او خاتمه دهید، مثلاً می‌توانید یک گزارش متنی به او تحویل دهید. این باعث می‌شود شخص از کار پیشین خود دست کشیده و بار دیگر روی شما تمرکز کند.



## نشانه منفی: بی حرمتی

اگر یک طرف دهان شخص مقابل بالا می‌رود یا به شما پوزخند می‌زند باید حواس خود را جمع کنید. این علامت بی‌حرمتی است که می‌تواند به معنای تنفر یا تحقیر باشد. درست در همان لحظه مکالمه را متوقف کنید و به نکته قبلی بازگردید تا قادر به ارائه جزییات بیشتر و شفاف‌سازی باشید.





## ارتباط چشمی:

همه ما در زندگی تجربه‌های متفاوتی از ارتباط چشمی با دیگران داشته‌ایم. گاهی نگاهی یک فرد به شما چنان بوده که دوست داشتید هرچه زودتر از آن فرار کنید. گاهی نیز نگاه محبت‌آمیز یک غریبه حسی از محبت و دوست‌داشتن برای شما پدید آورده است. طبیعی است در هریک از این موارد، تجزیه و تحلیل رفتار فرد باید با توجه شرایط موجود انجام شود.





یک تماس چشمی می‌تواند علائم و سیگنال‌های مختلفی را مخابره کند؛ از جمله:

• تماس چشمی طولانی: تماس چشمی طولانی در زبان بدن می‌تواند بیانگر توجه به حرف‌های طرف مقابل باشد. البته بهتر است در زمان گفت‌وگوی دوطرفه، گاهی نگاه خود را از چشم‌های طرف مقابل برداشته و سپس دوباره با او تماس چشمی برقرار کنید. گاهی نیز تماس چشمی طولانی بیانگر سلطه‌جویی فردی است که نگاه خود را تا آخر به چشم‌های طرف مقابل حفظ می‌کند.

• تماس چشمی کوتاه: این حالت نشانی از دروغ‌گویی فرد است. البته بعضی افراد دروغ‌گو با دانستن این اصل تلاش می‌کنند تا تماس چشمی خود را در طول مذاکره حفظ کنند؛



• نگاه نکردن: دقت کنید زمانی که طرف مذاکره شما در حال صحبت کردن است، نگاه نکردن به او نشانه بی توجهی به گفته‌های اوست. نکته‌ای که اهمیت زبان بدن در مذاکره تجاری را نشان می‌دهد.

• نگاه خیره: البته ارتباط چشمی بیش از حد هم می‌تواند گویای گستاخی، دشمنی و تکبر باشد. تسلط پیدا کردن و تحقیر نیز نتیجه نگاه خیره است. خیره شدن طولانی گویای تعجب، باور نکردن گفته‌های طرف مقابل یا حتی شیفتگی شخص است. نگاه کردن خیره بدون تمرکز هم گویای آن است که شما حواستان جای دیگری است و توجهی به حرف‌های طرف مقابل ندارید.





• تنگ کردن چشم: تنگ کردن چشم در زمان نگاه کردن نوعی زبان بدن در مذاکره محسوب می‌شود که گویای موارد مختلفی مانند فریب‌کاری است. این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که فرد به‌طور ناخودآگاه تلاش دارد تا نیت‌های ذهنی‌اش را از شما پنهان کند.

• پلک زدن: پلک زدن در زمان گفت‌وگو امری طبیعی است؛ اما نوع پلک زدن می‌تواند فاش‌کننده بعضی از حقایق باشد. استرس در گفت‌وگو باعث پلک زدن بیش از حالت عادی می‌شود. البته این کار در نتیجه دروغ‌گویی فرد هم اتفاق می‌افتد. گاهی نیز طرف مقابل می‌خواهد بگوید شما برای من مهم نیستید و نیازی ندارم شما را ببینم. پلک زدن یک‌باره می‌تواند نشانه شگفت‌زدگی فرد روبه‌رو باشد.





• بستن چشم‌ها: دقت داشته باشید که بستن چشم‌ها در زمان گفت‌وگو گویای آن است که نمی‌خواهم شما را ببینم. در واقع، با این کار شما طرف مقابل را با بستن چشم‌هایتان نادیده می‌گیرید. زبان بدن در مذاکره به شما می‌گوید این کار در گفت‌وگو نشانه رد کردن درخواست طرف مقابل است.





## حالت‌های دست و بازو:

مذاکره زبان بدن در دست و بازوها شامل لمس کردن و حرکتهای مختلف آنهاست. در زیر به بعضی از مواردی اشاره می‌کنیم.

**لمس کردن:** برای دانستن تاثیر زبان بدن در مذاکره باید معانی مختلف لمس کردن را بدانید. چگونگی لمس کردن دیگران می‌تواند تاثیرات مثبت یا مخربی در مذاکره داشته باشد. برای نمونه دست‌ها ممکن است به نشانه مهربانی و عشق یکدیگر را لمس کنند. گاهی هم ممکن است نوعی احساس همدری در میان باشد.

در مواقعی هم لمس کردن دست‌ها بیانگر این نکته است که من وجودی واقعی و در کنار تو هستم. البته گاهی نیز لمس کردن نکته‌ای انحرافی و جنسی را بیان می‌کند که در مذاکرات تجاری جایگاهی ندارد.



**لمس شانه:** در مذاکره لمس شانه در مذاکره معانی متفاوتی دارد. گاهی انداختن دست به دور شانه فرد گویای رفاقت و صمیمیت است. گاهی نیز این حرکت بیانگر انتقال حس امنیت و آرامش به طرف مقابل است. زبان بدن در مذاکره می‌گوید لمس شانه حتی می‌تواند گویای دادن اختیار و قدرت به فرد مقابل باشد.



**زدن به پشت کمر یا کتف فرد مقابل** نشانه اثبات دوستی است. لمس بازو طرف مقابل نشانه‌ای از احساس همدردی است. مالیدن کف دست‌ها به یکدیگر می‌تواند نشانه‌های مختلفی داشته باشد. سرعت مالیدن کف دست‌ها به یکدیگر و موقعیت‌های مختلف ابراز آن نشانگر معانی متفاوتی است؛ معانی مختلفی مانند انتظار گرفتن پاداش، انتظار گرفتن نتیجه مثبت از عملی، نشانه موفقیت و موارد دیگری مانند استرس (اما از نوع مثبت آن).



Interview





## حالت‌های دست و انگشتان:

• باز کردن کف دست رو به بالا: باز کردن کف دست‌ها نشانه‌ای از پذیرش و اطمینان در مذاکره است. این حالت تاثیر مثبتی روی دیگران می‌گذارد و حسن نیت شما را در مذاکره نشان می‌دهد.

• باز کردن کف دست‌ها رو به پایین: این حالت دست‌ها نشانه اعتماد به نفس است. البته سخت‌گیری و انعطاف‌ناپذیری هم معناهای دیگر آن هستند. این حالت از زبان بدن در مذاکره گویای حس قدرت، تسلط و مبارزه‌طلبی است. اگر در جلسه مذاکره فروش حضور دارید، در صورت دیدن این حالت در طرف مقابل، باید بدانید طرف مقابل ذره‌ای قصد عقب‌نشینی از خواسته‌اش را ندارد.



• گره کردن دست‌ها در یکدیگر: گره کردن دست‌ها نوعی زبان بدن در مذاکره است و با توجه به جای قرار گرفتن دست‌ها، گویای مطالب مختلفی است. گاهی فرد در پشت میز نشسته و با گذاشتن آرنج‌ها بر روی میز، دست‌های گره‌خورده‌اش را در جلوی صورتش نگه داشته است. دست‌های گره‌کرده در این حالت نشانگر سخت‌تر بودن کنترل فرد است؛ اما دست‌های گره‌خورده روی میز می‌تواند نشانه خستگی باشد.

• چسباندن نوک انگشتان دو دست به یکدیگر: نشستن و قرار دادن آرنج‌ها روی میز و چسباندن نوک انگشتان به هم که به آن حالت مناره می‌گویند، نشانگر اعتماد به نفس فرد است. گاهی هم گرفتن این حالت گویای آن است که فرد فکر می‌کند دانای کل است. این حالت در بین حسابدارها، مشاورها، وکیل‌ها و مدیرها معمول است.





• گذاشتن دست روی قلب: زبان بدن در مذاکره می‌گوید گذاشتن دست روی قلب به این معنا است که حرف مرا باور کنید. ممکن است حرف من راست یا دروغ باشد؛ اما می‌خواهم شما آن را باور کنید.

• اشاره با انگشت به سمت دیگران اصول زبان بدن در مذاکرات تجاری می‌گوید نشانه رفتن انگشت اشاره به سمت طرف مقابل حرکتی تحکم‌آمیز است. افراد با این ژست می‌خواهند به دیگران بگویند: «شما باید فلان کار را انجام دهید.» همچنین ممکن است این کار نشانه غرور و تکبر فرد باشد. در هر صورت این کار نشانه مثبتی در مذاکره تلقی نمی‌شود و نوعی رفتار خشمگینانه و تهاجمی است.



• دست‌به‌سینه قرار گرفتن دست‌به‌سینه بودن گویای موارد مختلفی مانند استراحت، تمرکز روی موضوعی خاص و برای ما ایرانی‌ها نشانگر احترام است. این حالت نوعی گارد گرفتن هم برداشت می‌شود.

• تکان دادن دست به شکل برش چاقو وقتی در گفت‌وگو کسی دست‌هایش را به حالت برش چاقو یا خط‌ونشان کشیدن حرکت داد، گویای آن است که تصمیم خود را گرفته و حاضر نیست آن را تغییر دهد.





## حالت پاهای:

پاهای دو حالت اصلی دارند:

• پاهای ایستاده: پاهایی که به اندازه عرض شانه باز هستند، حالت ایستایی برای فرد فراهم می‌کنند. زبان بدن در مذاکره تجاری می‌گوید پاهایی که بازتر از پهنای شانه باشند، اعتماد به نفس بیشتری را نشان می‌دهند. این حالت نشانگر آن است که فرد خود را مسلط بر شرایط می‌داند.

از طرف دیگر، پاهای باز مردان می‌تواند نشانه‌ای جنسی در برابر زنان یا نشانه قدرت در جمع باشد. یک پا در جلو و یک پا در عقب نشانگر موقعیتی پایدار برای حمله از روبه‌رو است. پاهای بسته و در هم قفل‌شده حالتی از اضطراب را نشان می‌دهد. گویی پاهای دارند از اندام‌های تناسلی محافظت می‌کنند. این حالت می‌تواند نشانه نیاز رفتن به دستشویی هم باشد.





• پاهای نشسته: نشستن با پاهای کمی از هم باز نشان‌دهنده موقعیت آرام و عادی است. البته هرچقدر فاصله پاها از هم بیشتر باشد، حالت نشستن جنسی‌تر می‌شود. نشستن روی صندلی با پاهای بسته نشانگر مقداری اضطراب در فرد است. هرچقدر فشردگی پاها بیشتر باشد، اضطراب فرد بیشتر است. پاهای روی هم انداخته با حالت ضربداری در حالت معمول خود حالتی طبیعی است و در بین زنان معمول‌تر است.

نشستن با پاهای ضربداری و حالت دست به سینه نشانگر قطع ارتباط فرد با گفت‌وگو است. این حالت در بین زنان بیشتر دیده می‌شود و گویی فرد نارضایتی خود را به نمایش می‌گذارد. قفل شدن پاها در زیر صندلی نگرانی و اضطراب پنهان را نشان می‌دهد.







## حالت‌های نشستن:

به‌طور کلی ۳ حالت برای نشستن می‌توان در نظر گرفت که در ادامه هر کدام را توضیح می‌دهیم:

• تکیه‌دادن به صندلی: این حالت نشان‌دهنده این است که طرف مقابل آرامش دارد و جلسه بدون مشکل و طبق پیش‌بینی او در حال پیش‌روی است و موضوع مبهم و تردیدبرانگیزی برایش وجود ندارد.

• صاف‌نشستن: صاف‌نشستن روی صندلی نشان‌دهنده این است که فرد درگیر تصمیم‌گیری است و در حال بررسی موضوعات مطرح‌شده در جلسه است.

• نشستن رو به جلو: در حالتی که فرد بدنش را روی میز قرار داده و نوک پاهایش روی زمین است، به‌دنبال گرفتن امتیاز یا از دست‌ندادن امتیاز است.

# در تدوین گزارش حاضر، از مطالب سایت های زیر بهره گرفته شده است:

سایت آکادمی بازار

سایت فرادرس

سایت همیار آکادمی

سایت بوکاپو

سایت هنر فردی

سایت گاهنامه مدیر

سایت کاربوم

سایت مدیربان

سایت متمم

سایت علی میرصادقی



 mehdisaneiphd@yahoo.com

 @gahname\_modir

 @mehdisaneiphd  
@gahname\_modir

 ۰۹۱۲۲۹۴۵۰۹۶  


 gahnamemodir.ir


## ناظر:

مهدی صانعی 

دکتری در مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی 

عضو هیات علمی دانشگاه 

مشاور حوزه مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی به  
مدت ۱۸ سال 

معلم دوره های مختلف رفتار سازمانی و مدیریت  
منابع انسانی و ... در سازمانها و شرکت ها 

مؤلف کتب و مقالات مختلف 



## فرهیخته گرامی با سلام و احترام

بهای گزارش حاضر **۴۵ هزار تومان** می باشد. "**در صورت بهره برداری**" لطفاً مبلغ یاد شده را به یکی از شماره کارت های زیر واریز نمائید.

۴۲۸۹ - ۵۳۰۶ - ۹۹۷۵ - ۶۰۳۷

بانک ملی به نام مهدی صانعی

۵۳۲۴ - ۶۳۱۸ - ۸۳۱۱ - ۵۸۵۹

بانک تجارت به نام صدیقه سلیمی

۹۵۸۲ - ۰۵۹۳ - ۱۴۱۱ - ۶۳۶۲

بانک آینده به نام صدیقه سلیمی

**عواید حاصله صرف ترویج آگاهی و جبران زحمات تیم اجرایی گاهنامه مدیر خواهد شد.**